

**UNIVERSIDAD CATOLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TEMA DEL PROYECTO**

**“IMPLEMENTACIÓN DE UNA REINGENIERÍA DEL AREA COMERCIAL Y DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA PROMARCAS, EN LA DIVISIÓN EMPAQUE, CON SEDE EN GUAYAQUIL, EN LA QUE SE APLICARÁ LOS ÉSTANDARES DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES LÍDERES EN ESTE SEGMENTO DE MERCADO”.**

Proyecto de Graduación presentado para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas**

**Autores:**

Silvia Arcos Tejada

Walter Ávalos Cuesta

Carlos Crespo Zúñiga

Victor Cuesta Romero

**Tutores:**

Ing. Diego Larrea

Lcda. Magaly Garcés

Lcda. Janett Salazar Santander

Julio 2011

## DEDICATORIA

A mi madre Sra. Teresa Tejada Ordoñez, porque sé que a través mío se siente realizada al yo obtener este título académico.

*Silvia*

Le dedico este título a mi familia, a mi amigo y compadre Manuel Boloña por haberme vendido esta carrera, a mi amigo Víctor Cuesta. Y de forma especial a mis hijos que les sirva como ejemplo la obtención de mi título para que sea motivo de superación a su padre.

*Carlos*

La dedico este título a mi esposa e hijos y a mi amigo y compañero Carlos Crespo por su fuerza de voluntad y apoyo. Y de forma muy especial a Dios por ayudarme a obtener mi título y ser ejemplo para mis hijos.

*Víctor*

Me gustaría dedicar esta tesis a toda mi familia por su ayuda en momentos malos y menos malos. Gracias por su gran dosis de amor.

*Walter*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por enseñarme que todo en la vida se logra a pesar de los sacrificios, si uno realmente lo desea. A Robert, mi compañero, por haberme dado el impulso inicial. A todas esas personas que han sido una ayuda constante durante mis años de estudio, muchos sin saberlo me han dado ánimo a no desmayar. Pero sobre todas las cosas a Dios por mantenerme sana e iluminar siempre mi sendero.

*Silvia*

Agradezco de forma especial y sincera a mi esposa y a mis hijos por haber soportado el sacrificio de no estar con ellos por el tiempo dedicado al mejoramiento intelectual. Al Divino creador por sobre todas las cosas por mantenerme firme en este proyecto.

*Carlos*

Agradezco primeramente a Dios el Creador y de manera especial a mi esposa e hijos por haberme apoyado incondicionalmente y el tiempo, que en un momento tuve que dejarlos solos, con el fin de culminar esta parte importante de mi vida académica.

*Víctor*

Agradezco a mis compañeros de grupo, por su generosidad al brindarme la oportunidad de compartir con ellos la elaboración de este proyecto y a mi querida hermana por su incondicional colaboración, comprensión y estímulo.

*Walter*

# ÌNDICE

Página

|   |    |
|---|----|
| Resumen   |    |
| Introducción.....   | 1  |
| <b>CAPITULO I</b>   |    |
| <b>MARCO DE DESARROLLO</b>                                  |    |
| 1.1 Ubicación Geográfica de PROMARCAS.....                  | 3  |
| 1.2 Sector Económico.....                                   | 5  |
| 1.3 Restricciones.....                                      | 5  |
| 1.4 Beneficios.....   | 6  |
| <b>CAPITULO II</b>  |    |
| <b>ESTUDIO DE MERCADO</b>                                   |    |
| 2.1 Descripción del Producto.....                           | 7  |
| 2.2 Segmentación del mercado.....                           | 9  |
| 2.2.1 Composición del mercado.....                          | 10 |
| 2.3 Análisis de la Oferta.....                              | 11 |
| 2.4 Análisis de la Demanda.....                             | 12 |
| 2.4.1 Matriz de la Comparación de Atributos.....            | 14 |
| 2.4.2 Matriz de Comparación de Estrategia de Productos..... | 15 |
| 2.5 Análisis de la Oportunidad.....                         | 16 |
| 2.6 Precios.....  | 17 |
| 2.7 Comercialización.....                                   | 18 |
| 2.7.1 Programa de Fidelización.....                         | 25 |
| 2.7.2 Diseño de Rutas.....                                  | 26 |
| 2.7.3 Promoción.....  | 27 |
| 2.8 Conclusión del Estudio de Mercado.....                  | 31 |
| <b>CAPITULO III</b>   |    |
| <b>ESTUDIO TÉCNICO</b>                                      |    |
| 3.1 Objetivo del Estudio Técnico.....                       | 35 |

|   |    |
|---|----|
| 3.2 Estructura del Estudio Técnico.....                               | 35 |
| 3.2.1 Antecedentes de PROMARCAS.....                                  | 35 |
| 3.2.2 Misión.....   | 36 |
| 3.2.3 Visión.....   | 36 |
| 3.2.4 Objetivo General.....   | 37 |
| 3.2.5 Objetivos Específicos.....                                      | 37 |
| 3.2.6 Análisis del Entorno.....                                       | 37 |
| 3.2.6.1 Fortalezas.....   | 37 |
| 3.2.6.2 Oportunidades.....  | 38 |
| 3.2.6.3 Debilidades.....  | 38 |
| 3.2.6.4 Amenazas.....   | 38 |
| 3.2.6.5 Estrategias definidas en función del Análisis FODA.....       | 39 |
| 3.2.7 Fichas Técnicas de los Productos a Comercializar.....           | 39 |
| 3.2.8 Distribución de las Oficinas.....                               | 40 |
| 3.2.9 Localización Óptima de las Oficinas.....                        | 41 |
| 3.2.10 Tamaño Óptimo de la bodega.....                                | 47 |
| 3.2.11 Ingeniería del Proyecto.....                                   | 48 |
| 3.2.11.1 Planta de Producción de Cintas Adhesivas.....                | 48 |
| 3.2.11.2 Procesos Administrativos.....                                | 51 |
| 3.2.11.3 Tecnología de Procesos Administrativos.....                  | 60 |
| 3.2.12 Estimación de las Necesidades del Terreno y Edificaciones..... | 60 |
| 3.2.13 Organigrama de la Empresa.....                                 | 60 |
| 3.2.13.1 Perfil de los Cargos.....                                    | 61 |
| 3.2.13.2 Descripción de Funciones.....                                | 61 |
| 3.2.13.3 Reglamento Interno.....                                      | 62 |
| 3.2.13.4 Código de Conducta Profesional.....                          | 63 |
| 3.2.14 Aspectos Legales de la empresa.....                            | 63 |
| 3.2.14.1 Constitución de la Empresa.....                              | 63 |
| 3.2.14.2 Permisos de Funcionamiento.....                              | 64 |
| 3.2.14.3 Obligaciones con los mecanismos de control.....              | 66 |
| 3.2.15 Conclusiones del Estudio Técnico.....                          | 66 |

## **CAPITULO IV**

### **ESTUDIO ECONÓMICO**

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Definición.....   | 68 |
| 4.2 Estructura del Estudio Económico.....                               | 69 |
| 4.2.1 Determinación de los Costos.....                                  | 69 |
| 4.2.2 Inversión Inicial.....  | 70 |
| 4.2.3 Cronograma de Inversiones.....                                    | 71 |
| 4.2.4 Elaboración del Flujo Caja Proyectada sin Financiamiento.....     | 72 |
| 4.3 Financiamiento de la Inversión.....                                 | 74 |
| 4.3.1 Elaboración de Flujos de Caja Proyectados con Financiamiento..... | 75 |

## **CAPITULO V**

### **ANALISIS Y EVALUACION DEL PROYECTO DE INVERSION**

|   |    |
|---|----|
| 5.1 Definición.....   | 76 |
| 5.2 Métodos de Evaluación y Selección de Proyectos.....   | 76 |
| 5.2.1 Conclusiones de la Aplicación de los Métodos de Evaluación<br>y Selección del Proyecto..... | 77 |

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b> | <b>80</b> |
|--------------------------|-----------|

### **ANEXOS**

|   |     |
|---|-----|
| 1. Perfil de los cargos .....                           | 82  |
| 2. TEAC medición de tiempo efectivo del vendedor.....   | 84  |
| 3. Formato de Ruta de Entrega a Clientes.....           | 85  |
| 4. Carta de Presentación.....                           | 86  |
| 5. Formato de Factura.....                              | 87  |
| 6. Formato de Ruta a vendedores.....                    | 88  |
| 7. Formato de Instrumento utilizado para encuestas..... | 89  |
| 8. Tabulación de Datos Encuestados.....                 | 90  |
| 9. Interpretación de las Encuestas.....                 | 101 |

|   |     |
|---|-----|
| 10. Fichas Técnicas.....                | 106 |
| 11. Manual de Funciones.....            | 113 |
| 12. Reglamento Interno.....             | 120 |
| 13. Código de Conducta Profesional..... | 144 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| Figura 1.- Mapa de la provincia del Guayas.....                 | 3             |
| Figura 2.- Mapa de Google Earth con ubicación de Promarcas..... | 4             |
| Figura 3.- Composición de Mercado.....                          | 10            |
| Figura 4.- Plano de oficinas de Promarcas.....                  | 42            |
| Figura 5.- Proceso de Compras.....                              | 52            |
| Figura 6.- Proceso de Almacenamiento.....                       | 54            |
| Figura 7.- Proceso de Ventas.....                               | 56            |
| Figura 8.- Proceso de Cobranzas.....                            | 59            |
| Figura 9.- Organigrama Comercial de Promarcas.....              | 61            |

## ÍNDICE DE CUADROS

|  |    |
|--|----|
| Cuadro 1.- Segmentación de Mercado.....                          | 9  |
| Cuadro 2.- Ventas anuales de las industrias.....                 | 10 |
| Cuadro 3.- Información de Nivel Socio-Económico del Ecuador..... | 12 |
| Cuadro 4.- Matriz de la comparación de Atributos.....            | 14 |
| Cuadro 5.- Matriz de la Comparación de Productos.....            | 15 |
| Cuadro 6.- Cronograma de Capacitación.....                       | 25 |
| Cuadro 7.- Presupuesto de Implementación de Estrategias.....     | 25 |
| Cuadro 8.- Localización Óptima del Proyecto.....                 | 43 |
| Cuadro 9.- Proceso Productivo-Cintas Adhesivas.....              | 49 |
| Cuadro 10.- Política de Comisiones.....                          | 57 |

|  |    |
|--|----|
| Cuadro 11.- Participación de Promarcas en el mercado.....    | 68 |
| Cuadro 12.- Costos de Productos y Mano de Obra.....          | 69 |
| Cuadro 13.- Inversión Inicial.....                           | 70 |
| Cuadro 14.- Diagrama de GANNT.....                           | 71 |
| Cuadro 15.- Proyecciones de Ventas.....                      | 72 |
| Cuadro 16.- Remuneración de Personal Administrativo.....     | 73 |
| Cuadro 17.- Inversión de Activos Fijos.....                  | 73 |
| Cuadro 18.- Inversión de Capital de Trabajo.....             | 74 |
| Cuadro 19.- Flujo de Caja Proyectado con Financiamiento..... | 75 |
| Cuadro 20.- Método VAN para Evaluación de Proyecto.....      | 76 |
| Cuadro 21.- Método TIR para Evaluación de Proyecto.....      | 77 |
| Cuadro 22.- Índice de Rentabilidad.....                      | 78 |
| Cuadro 23.- Tiempo de Recuperación de la Inversión.....      | 79 |

## RESUMEN

En la actualidad, el mercado es cada vez más competitivo en cualquier industria y el mercado de las cintas adhesivas no es la excepción, hay una gran semejanza de productos y servicios, y se hace necesario encontrar una estrategia que permita hacer que las empresas marquen la diferencia y que los posibles clientes opten por comprar con determinado proveedor y no con otro. Es así como pensamos que entra en juego la imagen de PROMARCAS, como empresa comercializadora que buscamos posicionar en la mente del consumidor.

La metodología que se aplicó en nuestro proyecto fue: *cuantitativa*, pues nos reunimos con vendedores de 3M, Quifatex, Cierpronti y Cintas Textiles, haciéndonos pasar como canales interesados en aperturar código con ellos para de esta manera tener información de la industria; *cuantitativa*, pues a través de un instrumento de recolección de datos que elaboramos logramos encuestar a 150 empresas compradoras de nuestros productos y obtuvimos información importante para el análisis de precio, demanda y tipo de cinta más solicitada.

Al final veremos que si es posible hacer realidad nuestro gran objetivo: *incrementar los volúmenes de venta*, que es la columna vertebral de este proyecto.

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

## INTRODUCCION

Consideramos que este proyecto es de importancia, ya que en su desarrollo pudimos realizar un repaso completo de la mayoría de las fases de la malla curricular, consideremos en primer plano, la reingeniería de procesos de la empresa PROMARCAS haciendo del quehacer de las ventas, una carrera que tiene un gran peso a nivel profesional.

PROMARCAS es una empresa que inició sus actividades en el año 2000 y en este tiempo ha sido administrado por una sola persona, su propietaria. PROMARCAS ha incorporado a su cartera de clientes el nombre de empresas reconocidas en la ciudad como Abbot, Mercantil Garzozi, Poligráficas entre otras. La falta de desconocimiento de una administración eficiente de las ventas no le ha permitido mantener a esos clientes cautivos en la empresa, por ser la única persona que maneja al mismo tiempo sistemáticamente todos los procesos a la vez.

Por este motivo consideramos que haciendo una reingeniería a PROMARCAS esta podrá llegar a niveles altos no solo de ingresos, sino de posicionamiento de marca en el mercado.

Se ha realizado un trabajo minucioso de exploración de mercado analizando el caso de la competencia y de la demanda de las cintas adhesivas en las diferentes industrias de la ciudad, debido a que esta empresa con su marca EUROTape maneja 5 divisiones diferentes donde se encuentran clasificadas 56 diferentes tipos de cintas adhesivas.

En el estudio de mercado podemos observar datos minuciosos de las cintas adhesivas que más se venden en la actualidad, según demanda de los clientes que

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

están conformados por : INDUSTRIAS, entiéndase empresas productoras que en su proceso de embalaje necesitan cinta adhesiva y todo el universo de PYMES.

Como son empresas comercializadoras, al entregar las cajas lo que necesitan es tener un diferenciador en la emisión que de las cintas impresas que ayudaran a posicionar la marca en el mercado, tales como: ferreterías, laboratorios médicos, empresas importadoras de productos de toda índole, empresas comercializadoras de electrodomésticos; todas aquellas que en sus procesos deben entregar cajas a terceros, etc. y lo relacionado con las cintas de la división empaque; bazares, papelerías, farmacias, tiendas de barrio, minimarkets, supermarkets en lo que se respecta a con la línea de empaque y consumo; imprentas, empresas de revelado fotográfico lo relacionado con la división de artes gráficas; talleres automotrices, empresas de diseño gráfico, empresas constructoras en concordancia con el uso de la división cintas especiales.

Hemos generado un plan de marketing tomando en cuenta las variables y las problemáticas de PROMARCAS., el mismo que será presentado a gerencia para ser discutido y luego puesto en consideración.

Los estudios técnico y económico nos permiten confirmar las hipótesis realizadas al inicio de este trabajo y con cifras expresamos la viabilidad del proyecto, ya que la inversión inicial para reactivar esta empresa no es muy alta, podemos fácilmente recuperar la inversión realizada dentro del tercer año de funcionamiento con el nuevo organigrama creado para el efecto.

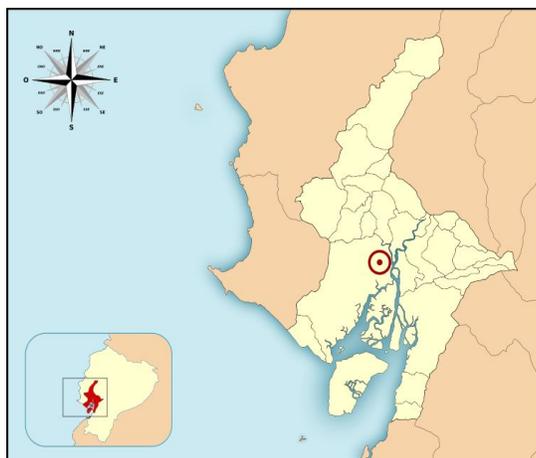
Finalmente, la circunstancia que nos motivó a realizar este proyecto de titulación fue el GRAN RETO de tomar una empresa en marcha en el mercado y hacerla crecer. Como citamos en líneas anteriores *“aplicando todos los conceptos aprendidos en la carrera”*. Poniéndolos en práctica no hay mejor método de aprendizaje que no sea con la práctica.

## CAPITULO I

### MARCO DE DESARROLLO

#### 1.1 Ubicación Geográfica de PROMARCAS

La empresa PROMARCAS se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil que es la más poblada y más grande de la República del Ecuador. Guayaquil es una de las ciudades más grandes de Latinoamérica, tomando en consideración su área urbana. Es además, la ciudad más comercial con influencia a nivel regional, esto se debe a que en ella convergen personas de todas partes del país, lo que la convierte en una ciudad pluricultural. “La ciudad es la cabecera cantonal del cantón que lleva el mismo nombre y la capital de la provincia del Guayas”<sup>1</sup>.



*Figura 1.- Mapa de la provincia del Guayas*

---

<sup>1</sup> Wikipedia: M. I. Municipalidad de Guayaquil.

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

Guayaquil está localizada en la costa del Pacífico en la región litoral del Ecuador. La ciudad se divide en 16 parroquias urbanas, y es en la parroquia Tarqui, ciudadela Alborada 6ta. etapa Manzana 610 villa 1 donde se asientan las oficinas de la empresa, objeto de esta reingeniería.



**Figura 2.- Mapa de Google Earth con la ubicación de la oficina de PROMARCAS**

“Guayaquil se destaca entre las ciudades ecuatorianas por su elevado uso de tránsito masivo. El puerto de la ciudad es uno de los más importantes de la costa del Pacífico oriental. El 70% de las exportaciones privadas del país sale por sus instalaciones, mientras que ingresa *el 83% de las importaciones*. Además, por su posición de centro comercial, se ha denominado a la ciudad como la "*capital económica del país*" por varios años, esto es debido a la cantidad de empresas, fábricas, y locales comerciales que existen en toda la ciudad.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Wikipedia

## 1.2 Sector Económico

Nuestro proyecto está orientado a la comercialización de cintas adhesivas enfocada en el sector industrial y de consumo. Nos involucramos directamente con la producción del parque industrial de la ciudad de Guayaquil. De esta forma contribuimos con la sociedad a través con empleos que ayudan a mejorar el nivel de vida en la ciudad de Guayaquil. Actualmente el desempleo oscila en un 13 %.

Al ser una empresa de capital ecuatoriano pretendemos que las divisas se queden en el país y ayuden a mejorar el nivel del PIB. Además, ayudará a la recaudación de impuestos locales.

## 1.3 Restricciones

Nuestro país no es considerado como productor de cintas adhesivas, el abastecimiento de estas no es atendido por la industria local. Las divisiones de cintas adhesivas son importadas en su totalidad de las cuales nos referimos a empresas líderes como Quifatex, 3M, Cierpronti. Que traen cintas en bobinas y las maquilan en nuestro país.

Al revisar la pagina web del COMEXI, [www.comexi.gob.ec](http://www.comexi.gob.ec) no se encontró ninguna restricción para las importaciones de estas cintas adhesivas, esto nos permitirá realizar nuestra actividad comercial de forma normal.

Entre las posibles restricciones que no permitirían comercializar el producto que ofrece la empresa PROMARCAS están:

---

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

1. Altos aranceles para la importación del producto.
2. Imposición de cupo de importación.
3. Prohibición de venta de determinado tipo de cinta adhesiva.

## 1.4 Beneficios

**PROMARCAS** es una empresa especializada en la comercialización de cintas con adhesivos no tóxicos, ni alergénicos, por lo cual las cintas transparentes pueden ir impresas a 2 colores con logotipo y datos de las empresas.

Entre los beneficios que se generarán con la reingeniería de esta empresa comercializadora están:

- ❖ Mejorar el nivel de ventas.
- ❖ Brindar un mejor servicio a los clientes a través de vendedores especializados en cintas adhesivas.
- ❖ Mejorar la distribución numérica, buscando nuevos clientes
- ❖ Incrementar la rentabilidad (ROI)

Y pensando en la retribución a la sociedad, con la reactivación de esta empresa, crearemos más puestos de trabajo, y así, generaremos mejores opciones de vida para las personas que colaboren con nosotros, mayor recaudación de impuestos y la contribución activa a la estabilidad económica de nuestro país.

## CAPITULO II

### ESTUDIO DE MERCADO

#### 2.1 Descripción del producto

La materia prima utilizada en el negocio de cintas de embalaje es el polipropileno biorientado que es un material derivado del petróleo. Consiste en una variedad del polipropileno tradicional que se utiliza actualmente, la característica de biorientado permite que la cinta mejore notablemente la barrera del vapor de agua en la película, la goma que le da la adhesión al producto es de tipo térmico inerte. Ambos constituyen la materia prima más importante del producto. Luego tenemos el papel que es el eje de la cinta, un cartón en forma circular. Esta parte es reemplazable por su naturaleza.

Contamos con cintas para ser usadas en aplicaciones donde el peso de la caja es bajo, medio o alto y no presenta riesgo de distribución severos. Puede ser utilizada en sello manual y con equipos automáticos. En el caso de las cintas de embalaje EUROTAPE, estas sirven para empacar productos a ser usados o consumidos por seres vivos (alimenticios, farmacéuticos, textiles, otros).

El producto cumple con los estándares de calidad requeridos por las normas CEE, que es la “Norma de Comunidad Económico Europea” que señala sobre la obligación que tienen las industrias de informar cualquier contenido de sustancias consideradas alérgenas en sus productos o procesos y la norma ISO (Organización Internacional para la Estandarización) que es un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua que requiere de procesos documentados

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

que permitan controlar los procesos que se utilizan sea para fabricar o para desarrollar productos; se fundamentan en la idea de que hay ciertos elementos que todo sistema de calidad debe tener bajo control, con el fin de garantizar que los productos y/o servicios se fabriquen de forma consistente y a tiempo.

Nos enfocaremos en la División Empaque, que son cintas con adhesivo térmico para embalaje industrial y comercial, de las cuales las cintas llanas son las que más se venden por volumen y las cintas impresas a dos colores, y con el logotipo de la empresa, que tiene un buen margen de rentabilidad que oscila entre el 35% y el 40%.

Exponemos en detalle la información técnica de uno de nuestros productos, pues en la unidad técnica se encontrará la ficha técnica de las cintas más vendidas:

### **Producto: Europack 28 Comercial**

**Respaldo:** Lámina de polipropileno Biorientado BOPP, elaborada con tecnología ecológica con base de polipropileno altamente resistente al peso.

**Adhesivos:** Térmico inerte

**Color:** Transparente y Café

### **Propiedades:**

Espesor Total: 28 micras

Adhesivos: 20 micrones

Respaldo: 25 micrones

Elongación al rompimiento: 140% mínimo

### **Medidas disponibles:**

Ancho: 12 mm

Largo: 80 metros

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

## **Almacenamiento:**

La cinta debe ser almacenada en lugares limpios y secos, a temperatura ambiente y 40-50% de humedad relativa. Bajo estas condiciones la cinta mantendrá sus características.

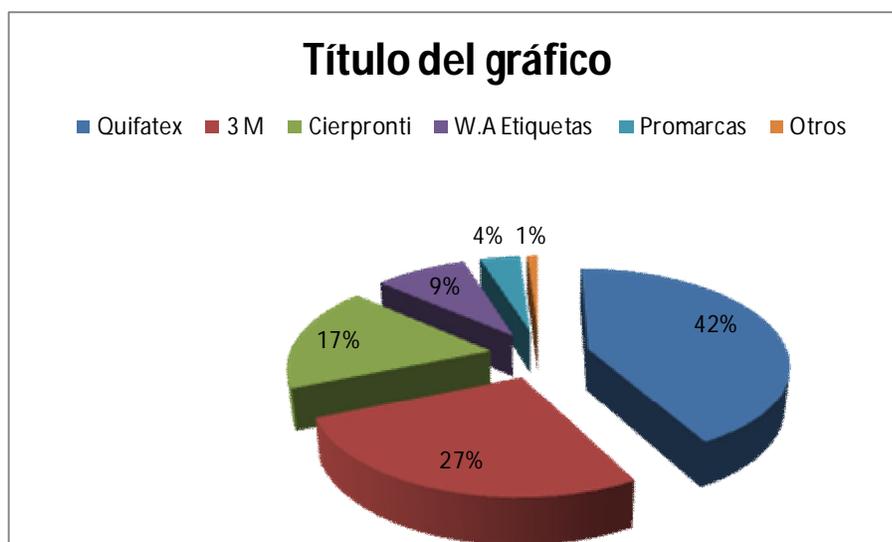
## **2.2 Segmentación del mercado**

El mercado de Guayaquil factura aproximadamente \$ 5.700.000,00 UDS anuales en cintas adhesivas, en la industria del sector industrial. Las empresas distribuidoras de cintas adhesivas que están presentes en el mercado y son las más representativas, las encontramos con las siguientes marcas:

| <b>Empresas</b>  | <b>Marcas</b>   |
|------------------|-----------------|
| Quifatex         | FANTAPE         |
| 3 M              | 3M              |
| Cierpronti       | NOVOTAPE        |
| W.A. Etiqueta    | RICHTAPE        |
| <b>PROMARCAS</b> | <b>EUROTAPE</b> |

*Cuadro 1. Información recopilada de entrevistas realizadas por los proponentes a ejecutivos de empresas líderes en este segmento de mercado.*

## 2.2.1 Composición del Mercado



*Gráfico 1.- Investigación de mercado realizada por los proponentes.*

En dólares anuales las empresas facturan las siguientes cantidades:

### Cuadro 2.- Ventas Anuales de las Industrias

| Empresas      | Millones \$  |
|---------------|--------------|
| Quifatex      | \$ 2,400,000 |
| 3 M           | \$ 1,520,000 |
| Cierpronti    | \$ 1,000,000 |
| W.A Etiquetas | \$ 500,000   |
| Promarcas     | \$ 220,000   |
| Otros         | \$ 60,000    |
| Total         | \$ 5,700,000 |

*Fuente Propia*

PROMARCAS se desenvuelve en la industria de Suministros de Oficina y empresas productoras, concentrándose en la distribución de cintas adhesivas; haciendo de estas una empresa con barreras de entrada media baja, siendo vulnerables a la presencia de nuevos competidores con los cuales tendrá que compartir el mercado.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

Actualmente, su canal de comercialización está enfocado a la estrategia de socios de valor agregado como lo son los jefes de compra y jefes administrativos de las empresas, las distribuidoras institucionales y las empresas retail.

### 2.3 Análisis de la Oferta

Esta industria no dispone de productores de cintas de embalaje, sino de empresas que se dedican al semi elaborado de cintas adhesivas como: Quifatex, 3M, EUROTAPE, etc. La comercialización de cintas adhesivas en nuestro mercado es netamente de distribución, ya que la materia prima con la que se elaboran las cintas llegan a nuestro país en grandes bobinas, que luego son cortadas según las necesidades de los clientes o de las tendencias del mercado.

Los volúmenes de inventario mensuales de las empresas comercializadoras de cintas están distribuidos de la siguiente manera:

La vulnerabilidad es alta en este negocio siendo las barreras de entrada muy fáciles de ingresar.

Nuestro producto se relaciona con el mercado externo en la importación de las cintas. Siendo los mayores productores de cinta en este orden:

- ❖ China
- ❖ EEUU
- ❖ México
- ❖ Canadá
- ❖ Colombia
- ❖ Perú

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

❖ Argentina

❖ Chile

El tipo de oferta existente en el mercado es el de la *oferta competitiva o de mercado libre*, el cual se caracteriza por la existencia una gran cantidad de competidores (distribuidores y productores) del mismo producto que se encuentra compitiendo libremente, y ninguno de ellos domina el mercado.

## 2.4 Análisis de la Demanda

Empezaremos revisando una serie de factores como son:

**Nivel de ingreso de la población:** La población en la ciudad de Guayaquil, que es nuestro mercado referente está distribuida así en nuestro target:

**Cuadro 3.- Nivel Socio-Económico del Ecuador**

| <i>Nivel Socio Económico</i> | <i>Porcentaje</i> |
|------------------------------|-------------------|
| A1 Alto                      | 0.8%              |
| A2 Medio Alto                | 2.9%              |
| B1 Medio típico              | 6.1%              |
| B2 Medio Bajo                | 8.2%              |
| C1 Bajo ascendente           | 12.1%             |
| C2 Bajo típico               | 21.0%             |
| D Muy bajo pobre             | 35.7%             |
| E Muy bajo extremo           | 13.1%             |

**Fuente: Información del INEC 2009**

De donde los ingresos promedio de la población oscilan:

Segmento Medio: Promedio \$1,000

Segmento Bajo : Promedio \$ 350

Esto nos hace observar que nuestros productos tienen accesibilidad a este mercado y con mayor razón a las industrias que es nuestro nicho a visitar.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

**Hábitos de consumo:** Los hábitos de consumo de nuestro mercado “sector industrial” son bastante altos, ya que tiene una gran demanda en el consumo de las cintas para el sellado de las cajas.

**Preferencias:** En la encuesta que se desarrolló, el análisis arroja un porcentaje importante en compras a bajos precios.

**Estacionalidad:** hay dos meses importantes para la comercialización de cintas adhesivas. En el sector comercial en los meses de abril (por el inicio de clases) y noviembre (por la época navideña), mientras que en el sector de producción la relación de la estacionalidad es estable.

**Nivel Cultural:** El nivel cultural de nuestros consumidores de cintas es bastante moderado-alto. Es muy consecuente con la necesidad del producto y lo demandan con gran facilidad.

**Religión:** Nuestro mercado más del 60% es de religión católica cristiano.

**Expectativas:** La demanda de las cintas por su uso y versatilidad tiene una expectativa alta.

**Promoción:** Las promociones en este mercado son bajas por los márgenes muy competitivos en el mercado de cintas adhesivas.

**Impulso:** Más que por las promociones, vamos a desarrollar nuestro impulso de ventas por el servicio que ofrecemos, como son las entregas a tiempo y las asesoría en los negocios.

Se va a considerar la existencia del tipo de demanda y la vamos a clasificar en:

**Necesidades:** Lo clasificaremos como demanda de bienes no necesarios de precios bajos.

**Temporalidad:** Dentro de la temporalidad están sometidas a un uso constante y permanente, es decir, una demanda continua.

**Destino de los productos:** Nuestro producto está definido para satisfacer una demanda final.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

**Oportunidad:** En nuestro mercado hay una demanda insatisfecha, ya que habiendo desarrollado un estudio de mercado detectamos que aproximadamente un 30% del mercado no está siendo atendido por la competencia.

**Estructura del mercado:** Las cintas adhesivas no son 100% producidas en nuestro país, por cuanto la materia prima se importa en bobinas, y en plantas locales se procede al corte según la demanda.

Al importar las bobinas y no el producto terminado nos genera menor costo de aranceles; y esto nos permite mejorar la rentabilidad del producto y la fijación de precios competitivos en el mercado.

En conclusión de acuerdo al instrumento utilizado (ver anexos 7 y 9) podemos ver que la demanda de cintas adhesivas en el sector que nos interesa está entre 1 y 3 meses y justamente la cinta de empaque es muy utilizada, mas como solo la cinta de empaque impresa es solicitada en un 31% de la muestra, podemos determinar que tenemos un mercado potencial por explotar.

### 2.4.1 Matriz de comparación de atributos

La comparación se da con las calificaciones del 1 al 4. Donde 4 es muy bueno, 3 es bueno, 2 es regular y 1 es malo.

**Cuadro 4.-Matriz de Comparación de Atributos**

| ATRIBUTOS                       | 3 M | Quifatex | Cierpronti | V.A Etiqueta | Promarcas |
|---------------------------------|-----|----------|------------|--------------|-----------|
| Calidad Garantía                | 4   | 4        | 3          | 2            | 4         |
| Tiempo de entrega               | 3   | 2        | 2          | 2            | 4         |
| Atención de Servicio al Cliente | 3   | 3        | 3          | 2            | 3         |
| Portafolio                      | 3   | 4        | 4          | 2            | 2         |
| Total                           | 13  | 13       | 12         | 8            | 13        |

**FUENTE:** Información interna de personal de la competencia.

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

## **Análisis:**

En los atributos encontramos que Promarcas está en buen nivel en calidad y garantía, esto es muy importante ya que demuestra que va de la mano con los factores de éxitos que maneja la empresa.

En el atributo de tiempo de entrega, Promarcas tiene una excelente puntuación.

En el atributo de atención de servicio al cliente, Promarcas tiene que hacer un esfuerzo con su fuerza de ventas. Debe mejorar las frecuencias de visitas a los clientes.

En el atributo portafolio de producto, Promarcas debe hacer un mayor esfuerzo en este atributo.

## **2.4.2 Matriz de Comparación de estrategia de productos**

La calificación se da del 1 al 4, siendo 4 son estrategias efectivas, 3 estrategias regulares, 2 estrategias no efectivas y 1 no tiene estrategias.

**Cuadro 5.-Matríz de Comparación de Productos**

| Estrategias         | 3 M | Quifatex | Cierpronti | V.A Etiqueta | Promarcas |
|---------------------|-----|----------|------------|--------------|-----------|
| Precio              | 2   | 4        | 3          | 3            | 4         |
| Distribucion        | 4   | 3        | 3          | 2            | 4         |
| Promoción           | 4   | 4        | 3          | 2            | 2         |
| Servicio al cliente | 3   | 4        | 3          | 2            | 3         |
| Total               | 13  | 15       | 12         | 9            | 13        |

**FUENTE: Información interna de personal de la competencia.**

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

## **Análisis:**

En la estrategia de precios se puede observar que no son tan buenos en la fijación de precios. Este mercado, al ser muy competitivo en precios, puede originar una guerra de precios.

En la distribución se puede observar que Promarcas ha realizado un excelente esfuerzo.

En la estrategia de Promoción se puede mejorar con Promarcas, *promociones en plazos de crédito y precios competitivos, etc.*

En la estrategias de servicio al cliente no hay persona encargada directamente del departamento la competencia tiene 1800 además de la pagina web y tiene aperturado un link para devoluciones y servicios.

## **2.5 Análisis de la Oportunidad**

Existen 1.500 empresas activas en el mercado existente en la ciudad de Guayaquil<sup>3</sup> y esa base de clientes será en primera instancia la que visitaremos.

Dentro del portafolio de productos de la empresa PROMARCAS incorporaremos una cinta adhesiva impresa, con el fin de mejorar la rotación de inventario y los márgenes de utilidad; esto será un valor agregado a nuestros clientes, pues de tal manera nuestro cliente podrá apoyarse en cada paquete que distribuye o entrega y lo usará como medio de comunicación para posicionar sus

---

<sup>3</sup> Fuente: Cámara de la pequeña Industria

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

marcas de los productos a comercializar, y no solo la cinta le servirá para proteger su mercancía y usarla como cinto de seguridad.

Estas cintas aseguran impacto visual e imagen permanente en las cajas para cada uno de los envíos o entregas que haga el usuario de la misma; bajo el uso de esta cinta, empresas como las PYMES, sin necesidad de hacer grandes inversiones pueden tener publicidad constante durante los 365 días del año.

### 2.6 Precios

PROMARCAS, al no ser una empresa líder en el mercado fijara sus precios tomando en consideración el promedio de precios de los líderes de la industria de cintas adhesivas de tipo industrial. Sin dejar de lado los márgenes adecuados de rentabilidad para que la operación sea atractiva a los inversionistas. Vamos a hacer las siguientes consideraciones para fijar los precios:

- ❖ La propia personalidad del producto.
- ❖ Factores de tipo exógenos a la propia empresa.
- ❖ La forma de actuar de la competencia.
- ❖ Descuentos y promociones.
- ❖ Dinamismo de los canales.
- ❖ Control de precios.
- ❖ Factores endógenos a la propia empresa
- ❖ Aprovisionamientos.
- ❖ Rentabilidad exigida.

## 2.7 Comercialización

### Formulación de estrategias

#### **Estrategia de posicionamiento.**

**Objetivo.-** lograr un reconocimiento y una identificación de marcas por parte de nuestros clientes.

**Táctica.-** Promarcas aspira lograr el reconocimiento de mercado con el diferenciador calidad de sus cintas adhesivas y asesoría especializada por parte de su equipo comercial.

#### **Estrategia de productos.**

**Objetivo.-** Mantener una amplia línea de productos para satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes en cintas adhesivas.

**Táctica.-** Promarcas tratará de mantener una amplia línea de cintas adhesivas, para lo cual existirá una comunicación constante con todos los clientes de la industria.

#### **Estrategia de precios.**

**Objetivo.-** Obtener y mantener una buena negociación con los proveedores para lograr mantener precios competitivos para los clientes y así rentabilizar el capital invertido.

**Táctica.-** Generar condiciones especiales como descuentos para nuestros clientes.

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

## **Estrategia de comunicación.**

**Objetivo.-** Implementar programas estratégicos que generen amplia difusión de los productos y la empresa, y que contribuyan notoriamente al posicionamiento.

**Publicidad.-** Debido a las condiciones económicas de la empresa y a la dimensión de la misma el programa publicitario se limitará a Programas publicitarios mediante materiales P.O.P, llaveros, lapiceros, agendas, dirigidos a nuestros clientes.

**Medios.- Táctica;** Medios impresos, páginas amarillas en la Web y eventos especializados (ferias de la cámara de Industria), exhibiciones en empresas en el sector industrial de las industrias que consuman cintas adhesivas, otros.

**Justificación.-** esta estrategia permitirá que el producto sea conocido por más personas, y así, generar una mayor comercialización. Se toma la decisión de hacer ferias ya que este medio llega directamente al target siendo de manera efectiva y directa.

## **Mercadeo directo**

**Objetivo.-** Generar estímulos para el incremento de las ventas.

- ✓ *Publicidad en la Web:* se refiere a una publicidad interactiva en un sitio Web donde se podrán observar hasta 40 diapositivas de los diferentes productos con los que cuenta la empresa y las ofertas del mes, con el fin de utilizarlo de soporte para la venta.
- ✓ Se diseñarán folletos con las cintas adhesivas más comercializadas por la empresa, los cuales serán entregadas a los jefes de compras de las mismas.

## **Relaciones públicas**

**Objetivo.-** Establecer excelentes relaciones públicas entre los clientes y proveedores.

### **Tácticas.**

- ✓ Establecer una base de datos completa que permita desarrollar un buen CRM.
- ✓ Promover la identidad global corporativa.
- ✓ Se tendrán en cuenta los días especiales de cada jefe de compra como cumpleaños, día de la madre, día del padre; entre otros, para generar estímulos especiales en estas celebraciones.

## **Estrategias de distribución**

**Objetivo.-** usar los canales de comercialización convenientes para la empresa que le permitan otorgar una mayor satisfacción a sus clientes en la entrega a tiempo, y en el lugar que el cliente exija y acorde con la mercadería solicitada.

### **Tácticas**

- ✓ Mantener excelentes relaciones con las empresas.
- ✓ Definir sistemas de comunicación, a fin de lograr la retroalimentación de información diaria para las partes.
- ✓ Intervención sensata e inmediata en el evento de presentarse discrepancias.
- ✓ Crear un canal interno de comunicación que sirva como generador de satisfacción, a través del just in time y post venta, analizando el deseo oportuno del cliente.

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

## **Estrategia del Servicio al Cliente**

**Objetivo.-** lograr a través de la implementación de servicio al cliente la mayor satisfacción

### **Programa de servicio al cliente**

*Perfil del cliente.-* Sector Industrial que compra al por mayor y al detalle los productos “cintas adhesivas” para la industria de la ciudad de Guayaquil.

Exigen productos de buena calidad y precios competitivos. Tienen un ciclo de compras mensuales, seleccionan el producto por su precio y calidad. Prefieren el producto por la garantía que se le otorgue.

*Perfil de la competencia.-* los competidores son importadoras y comercializadoras mayoristas que distribuyen sus productos en las zonas más importantes del país. Entre los principales competidores se puede mencionar: 3M , Quifatex , Cierpronti , WA Etiquetas.

3M es una empresa comercial transnacional dedicada a la importación y comercialización mayorista (a través de un distribuidor autorizado) que vende varias categorías de líneas dentro de las más importantes: cintas adhesivas, herramientas y equipos de uso industrial a nivel nacional, con sede en Guayaquil, Ecuador con más de 40 años de experiencia cuenta con una cobertura nacional.

Quifatex es una empresa comercial transnacional dedicada a la importación y comercialización de varias categorías entre las más importantes: medicinas, equipos médicos, productos industriales con 40 años de cobertura en el mercado a nivel nacional. Cuenta con una planta de vendedores localizados en las principales ciudades del país.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

Cierpronti, con más de 20 años en el mercado, comercializa cintas adhesivas a nivel nacional y dispone de un stock surtido de repuesto.

WA Etiquetas tiene 10 años en el mercado, se dedica a la comercialización de cintas adhesivas y de etiquetas; su cobertura es a nivel nacional.

**Falencias de Servicios.-** En la actualidad, el servicio que ofrece Promarcas es estándar, sin valor agregado, sin estrategias planeadas, sin indicadores de control; limitándose a lo que hace la administradora vendedora en su visita, las cuales no son controladas por un ente de la compañía.

Otro elemento negativo del servicio está relacionado con la poca cobertura de las visitas que desarrolla la vendedora.

En resumen, las principales falencias de servicio identificadas por los clientes son:

- La vendedora no tiene una adecuada programación, ni horarios fijos de visitas. La ruta de visitas la hace al azar y desperdicia no solo tiempo sino dinero al no revisar primero la ruta a seguir.
- No hay un departamento de servicio al cliente estructurado que controle ese desajuste y desequilibrio entre el contacto telefónico del vendedor y el tiempo que el comprador se quede sin existencia; dando lugar al ingreso de la competencia y en lo posterior a la pérdida del cliente.

Las falencias que se están presentando en cuanto al pedido es que no hay un adecuado control de la demanda y en varias ocasiones se limitan con la entrega a clientes. En ocasiones guarda complicidad la fábrica por el despacho de los productos.

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

## **Departamento que incide en el servicio**

El departamento de facturación, según la rapidez con la que el proceso de facturación se efectuó. Así mismo será el despacho, el departamento de compra, a quien le corresponda estar pendiente de la existencia del inventario, y estar organizado y alineado con el departamento de ventas para evitar los pedidos incompletos. Si el departamento de cartera hace bien su trabajo de cobranza habrá disponibilidad de fondos para que el departamento de compras tenga su presupuesto al día y no haya inexistencia de mercancía. El departamento administrativo debe encargarse del clima laboral y de capacitar a los empleados en el buen trato y servicio a los clientes. El departamento de mercadeo debe llevar un control adecuado de su fuerza de ventas y la distribución de los tiempos de entrega, los vendedores deben manejar políticas de ventas iguales, además, ofrecer todo el portafolio de productos.

**Necesidades de capacitación.**- capacitación para los empleados en general y para el personal que tiene un contacto directo con el cliente.

### **Las necesidades en la capacitación son:**

- ✓ Manejo de inventario
- ✓ Técnica de ventas
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Logística, distribución con énfasis en cronogramas y tiempo de entregas.
- ✓ Conocimiento técnico de los productos
- ✓ Manejo de clientes difíciles

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

## **Diseño del programa de servicio al cliente**

Objetivos Programa de Capacitación:

- ✓ Identificar y segmentar la base de clientes.
- ✓ Como lograr una eficiencia y satisfacción en el servicio al cliente de Promarcas.
- ✓ Como manejar quejas y objeciones.
- ✓ Realizar una presentación para la capacitación, material de apoyo y talleres prácticos para los vendedores.
- ✓ Concienciar a los vendedores de la gran importancia que tienen los clientes para Promarcas.
- ✓ Actualizarlos en la nueva tendencia que tiene la estrategia de servicio al cliente.
- ✓ Ampliar los conocimientos de los vendedores de Promarcas acerca del servicio al cliente y técnicas de comunicación.
- ✓ Reforzar la importancia del servicio de postventa.
- ✓ Definir parámetros críticos del sistema logístico para garantizar el servicio al cliente.

La capacitación se la hará a los vendedores y gerente de ventas, en la cual se ilustrarán temas concernientes acerca de servicio al cliente, mediante uso de diapositivas, videos y documentos de soportes para cada vendedor. Después de enseñar el material anteriormente descrito se realizará un taller aplicativo práctico, donde cada integrante de la capacitación podrá acercarse a los conceptos, según su propio criterio y experiencia.

El tiempo programado para la capacitación será de 4 horas, según el desarrollo de las actividades que se proponen en el cronograma.

# Reingeniería de la empresa Promarcas

## CRONOGRAMA

**Cuadro 6.- Cronograma de Capacitación**

| <b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CAPACITACION PROMARCAS</b> |   |
|---|---|
| <b>HORA</b>   | <b>ACTIVIDADES</b>                              |
| 08:00 a 8:15  | Saludos de Bienvenidas                          |
| 08:15 a 8:30  | Introduccion de Capacitacion                    |
| 08:30 a 08:40   | Entrega del Material                            |
| 08:40 a 09:50   | Presentacion de la Capacitacion                 |
| 09:50 a 10:20   | Presentacion de video sobre servicio al cliente |
| 10:20 a 10:35   | Comentarios adicionales y aclaraciones de dudas |
| 10:35 a 11:00   | Seccion de preguntas                            |
| 11:00 a 12:00   | Talleres practicos                              |
| 12:00 a 12:30   | Sugerencias e inquietudes                       |

**Fuente: Propia**

## PRESUPUESTOS DE LAS ESTRATEGIAS

**Cuadro 7.- Presupuesto Implementación de las estrategias.**

| <b>Presupuesto de las Estrategias</b>   |                    |
|---|--------------------|
| <b>Conceptos</b>                        | <b>Costos</b>      |
| Material POP                            | \$ 1.500,00        |
| Pautar en medios impresos               | \$ 2.400,00        |
| Banner en pagina Web                    | \$ 300,00          |
| Patrocinar eventos en sector Industrial | \$ 4.000,00        |
| <b>TOTAL PRESUPUESTO</b>                | <b>\$ 8.200,00</b> |

**Fuente Propia**

### 2.7.1 Programa de Fidelización

Vamos a generar un sistema de fidelización de clientes, para lo cual crearemos una base de datos, ésta será el registro de información que nos permitirá identificar de forma detallada, de acuerdo a un orden lógico y

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

secuencial, a cada uno de nuestros clientes. El maestro de clientes debe contener la siguiente información:

- ❖ Código del cliente.
- ❖ Nombre de la empresa.
- ❖ Nombre del contacto.
- ❖ Dirección.
- ❖ Sector.
- ❖ Ciudad.
- ❖ Teléfono.
- ❖ Tipo de negocio. (Consumo/ Industrial/PYMES)
- ❖ Forma de pago.
- ❖ Secuencia de visita.
- ❖ Promedio de compra por visita.
- ❖ Nombre del ejecutivo.

Con estos datos podremos dar a conocer las promociones, otorgar descuentos especiales a toda una base de datos de nuestros clientes.

### ***2.7.2 Diseños de rutas.***

Para el diseño de rutas es necesario aplicar métodos y procedimientos, mediante los cuales se arman circuitos, territorios y zonas.

Para diseñar las rutas se necesitan desarrollar los siguientes pasos:

- ❖ Actualizar la base de datos.
- ❖ Estudio de mapas de territorios actuales.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- ❖ Ubicación de las empresas en los mapas.
- ❖ Trazado de circuitos.
- ❖ Secuencia del circuito.
- ❖ Armado de territorios y circuitos.
- ❖ Trazado de nuevos territorios.
- ❖ Implementación de nuevos circuitos y territorios.

Para que la implementación de la base de clientes sea eficaz, dividiremos la ciudad en 3 partes Norte, Centro y Sur de la ciudad.

Para el primer trimestre de la operación, PROMARCAS iniciará su ruta en el sector NORTE desde el sector industrial de Guayaquil, empezando desde el km 4 vía a Daule hasta el km 26, así como también visitaremos las empresas de la avenida Juan Tanca Marengo y en el sur de la ciudad la avenida Domingo Comín y la avenida 25 de Julio.

### ***2.7.3 Promoción***

PROMARCAS en los meses de bajas ventas desarrollara actividades promocionales dirigidas a sus mejores clientes, con el objetivo de incrementar sus ventas. Por ejemplo, por montos de compras se obsequiará un aplicador manual para cintas de embalaje a sus clientes.

***Estrategia de posicionamiento.-*** Este proceso de posicionamiento lo determinaremos por las percepciones de los compradores sobre PROMARCAS por ello, lo esencial es cómo es percibido el programa de mercadeo que aplicaremos (producto, precio, distribución y comunicación) por las personas que están en el segmento meta, en relación con los programas de mercadeo de los competidores.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

Dentro de las variadas formas para desarrollar una estrategia de posicionamiento, nuestro producto se posicionará por:

***Por atributos.-*** Porque PROMARCAS distribuye cintas con adhesivos no tóxicos, ni alergénicos, bajo excelentes normas técnicas y con absorción constante de tecnología actualizada.

***Por precios.-*** Promarcas introducirá sus productos con precios estándares en el mercado.

***Medios de comunicación.-*** Iniciaremos la publicidad de la marca a través de cartas dirigidas a cada empresa, exponiendo todos los beneficios, atributos y características de nuestra cinta. Ver modelo de la carta en el anexo 4.

El mercadeo a través del portal <http://www.amarillasinternet.com/> lo haremos enviando correos electrónicos a nuestros clientes con el link, con el objetivo de que vean nuestro portafolio de productos y además nos podrán encontrar en facebook y twitter.

### ***GESTION DEL PLAN***

#### ***INDICADORES DE GESTION***

Diseño de indicadores de gestión y del sistema de información para seguimiento y control del plan de mercadeo.

- Indicadores de desempeño
- % participación en el mercado.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- Volumen en ventas del producto. TIR
- Nivel de satisfacción del usuario.
- Nivel de satisfacción del proveedor.
- Participación en el mercado

Para garantizar que lo planteado en cada fase se cumpla los indicadores de desempeños serán:

- Estados de las ventas mensuales
- Se medirá el impacto de las estrategias ejecutadas , identificando la viabilidad de cada una de ella.
- Analizaremos el estimado de crecimiento proyectado de las ventas anuales frente al cierre en ventas proyectados , igualmente ocurre con el crecimiento o desarrollo de clientes nuevos.
- Se controlará el porcentaje de clientes discontinuados y del mantenimiento de clientes.
- Se medirá la solicitud de pedidos.

### **DATOS SECUNDARIOS**

Que los datos recolectados sean sintetizados y arrojen información y útil para seguir.

Poder evaluar los análisis completos y detallados de la información actual acerca de: mercado, categoría, ventas, producto, marca, distribución, precios, promoción, servicio al cliente.

## **DATOS PRIMARIOS**

Información de ventas de los competidores obtenida en la Cámara de Comercio de Guayaquil o el SRI.

Realizar focus group con los clientes seleccionados para conocer los resultados de las estrategias planteadas.

## **PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS**

Para cumplir con cada una de las estrategias formuladas en el plan comercial, se debe seguir los siguientes pasos:

**IMPLEMENTACIÓN.** Se debe realizar una evaluación de desempeño y medir el compromiso de los empleados de la empresa en el proceso comercial.

**CONTROL.** Para llevar un control adecuado de las actividades que se realizan en la implementación estratégica del plan, se creará un cronograma de actividades para hacer seguimiento al plan.

### *Controles Operativos:*

- Realización de controles y retroalimentación cada dos meses.
- Medición de indicadores trimestrales.

### *Controles estratégicos:*

Los siguientes indicadores se medirán semestralmente con dos evaluaciones anuales generales con los siguientes periodos de tiempo:

- Periodos Enero 02 – Junio 30
- Periodos Julio 01 – Diciembre 30

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

**Evaluación.** Para realizar una evaluación eficaz se harán encuestas telefónicas y visitas personales a los principales clientes para saber su opinión acerca de los productos de Promarcas y cuáles son sus recomendaciones.

También se analizarán las ventas y acciones para evaluar su efectividad y crecimiento.

**Índices de evaluación:** la evaluación del plan comercial requiere contar con indicadores que aporten con información acerca del comportamiento de las variables que intervienen en la ejecución del plan. Estos indicadores deberán medir la efectividad, de tal manera que si es necesario se puede introducir cambios durante el proceso de ejecución.

El índice básico de gestión será:

- Comparación de las ventas antes y después de la ejecución de las estrategias.

Para llevar a cabo lo anterior se realizaran cortes semestrales, para comparar las ventas reales con las ventas proyectadas, y evaluar el porcentaje del cumplimiento que debe ser como mínimo un 95%.

La venta proyectada anual es un incremento del 4,5% sobre el promedio de las ventas reales de los años anteriores que corresponden a \$150,000 y el 2012 que nos proyectamos vender \$ 180,000. Este total de ventas se reparten en dos semestres que nos sirven de base para evaluar la eficiencia de las estrategias propuestas.

### 2.8 Conclusión de Estudio de Mercado

Promarcas cuenta con un portafolio de producto amplio y de buena calidad; el problema es que los clientes no conocen el portafolio completo que maneja la

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

empresa, ya que no se realiza publicidad de las diferentes líneas de productos, acompañado de una baja cobertura de clientes.

Para obtener éxito en la implementación del plan comercial hay que tener claro los objetivos y metas de la empresa, orientados a satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Las reducidas ventas que se efectúan obedecen a que no existe una adecuada estructura comercial y una baja cobertura de clientes limitada por una baja penetración en el canal empresas, esto conlleva a que actualmente a la empresa no la vean como su aliado estratégico.

Se observó que cuando se realiza un pedido se lo hace sin confirmar la existencia física en la bodega. No hay un departamento de servicio al cliente estructurado, que atienda las diferentes quejas y solicitudes de los clientes, y que tome en cuenta las sugerencias. No hay políticas comerciales establecidas para el manejo comercial.

El plan debe de concentrarse en cuidar a los clientes actuales y ofrecer un servicio mejorado, agilidad en los procesos de entrega y variedad en el portafolio para que los nuevos participantes no puedan entrar quitando a los clientes actuales y potenciales.

### ***Conclusiones de la tabulación de datos***

A través de la encuesta que realizamos a una muestra representativa del sector (ver anexos 8 y 9) hemos determinado excelentes directrices que nos permitirán alcanzar los objetivos planteados. Pudimos determinar que tiene una gran demanda, las cintas adhesivas de la división industrial, pues la reposición en un gran porcentaje lo hace entre 1 y 3 meses, además que hemos observado el

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

desconocimiento de las bondades que tiene el producto y la falta de cobertura de los proveedores hacia los clientes.

Respecto a las medidas de las cintas, el consumidor prefiere los rollos de cinta de 100 yardas. Sobre las frecuencias de visitas de los competidores oscila entre los rangos de 1 a 3 meses. Esto nos permitirá hacer la planeación de negocios. Y finalmente, para nuestro beneplácito las divisiones que más acogida tienen son las de Consumo e Industrial.

### **Recomendaciones**

Invertir capital necesario para implementar las estrategias planteadas en el plan comercial.

Definir claramente la ventaja competitiva y diferenciadora de la empresa para que sea más fácil su posicionamiento en el mercado y distinción entre sus competidores.

Mantener al día un control de inventarios para mantener registrado los productos en existencia y los que no tenerlos en cuenta para la próxima importación.

Realizar los perfiles de cargo, clarificación funciones y especializando en su área para lograr los mejores resultados y el máximo de compromiso.

Ofrecer capacitaciones y asesorías a los empleados sobre todo, a los que componen la fuerza de ventas de la empresa.

Realizar zonificación y redistribución de las zonas encomendadas al manejo del portafolio de la compañía.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

Política de descuentos comerciales de acuerdo a las tendencias de mercado, competencia y estado de la empresa.

Elaboración de formatos y seguimientos de control a los asesores: (Visitas diarias, visitas semanales, visitas mensuales, ventas perdidas, números de pedidos).

Realizar procedimientos de despachos, almacenajes y facturación con tiempos establecidos.

Implementar el formato de evaluación de rendimientos comerciales mes a mes, lo que permite evaluar mejor a los asesores, y detectar a tiempo y concretamente las falencias y oportunidades del negocio.

Luego del análisis de las condiciones del mercado y las condiciones expuestas a lo largo del presente plan comercial, se sugiere la aplicación de las diferentes estrategias propuestas, para obtener efectividad en las actividades de mercadeo de la empresa. Por consiguiente Promarcas debe asignar al Gerente Comercial la responsabilidad del área de mercadeo.

## CAPÍTULO III

### ESTUDIO TÉCNICO

El diseño de la estructura del estudio técnico de PROMARCAS está dirigido a procurar la correcta implementación de la compañía, a fin de asegurar niveles de productividad en todos los procesos que se realicen para así garantizar la sustentabilidad del proyecto. El resumen y análisis de la información nos permitirá ver la posibilidad técnica de comercializar las cintas adhesivas determinando el efecto que tienen las diferentes variables.

#### 3.1 Objetivo del estudio técnico

El objetivo de este estudio es verificar la posibilidad técnica de la comercialización del producto, objeto de este proyecto. Además, de analizar y determinar el tamaño ideal, la localización óptima, la organización requerida para los procesos de producción, los procesos administrativos y la estimación de las necesidades en lo referente al área de trabajo, de esta manera esperamos haber resuelto las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo y cómo comercializar las cintas adhesivas, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del mismo.

#### 3.2 Estructura del Estudio Técnico

##### *3.2.1 Antecedentes de PROMARCAS*

PROMARCAS es una compañía limitada que inicia sus actividades comerciales a partir del 04 Abril del 2002. La actividad económica principal es

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

ventas de productos de materiales y de equipos de oficina, cuya representante legal es la Srta. Jacqueline Montalvo. La empresa fue creada bajo el perfil de *comercializadora de cintas adhesivas*, cuyo proveedor único es EUROTAPE, empresa especializada en la producción de cintas adhesivas para la industria en general, que fue fundada en 1988 por especialistas en productos adhesivos. La empresa proveedora de PROMARCAS está conformada por un grupo eficiente de profesionales que trabajan exclusivamente en la producción y transformación de cintas adhesivas en general, incluyendo las cintas para empaque *impresas gratuitamente*. El mayorista cuenta con todas las cintas de consumo; esparadrapos y todas las cintas medico-hospitalarias; todas las cintas doble faz, incluyendo las cintas de espuma especiales; seis (6) tipos de pegas de clichés y todas las cintas para artes gráficas.

EUROTAPE realiza la actividad con absorción constante de tecnología y la experiencia de 15 años en el mercado nacional e internacional, la han convertido en una empresa capaz de saber atender los requerimientos de todos sus canales de distribución a nivel nacional, está asentada en la Calle Paris N42-144 y Luis Pasteur, en Quito Ecuador, y sus teléfonos son: 02-2461831 y 02-2440694.

### **3.2.2 Misión**

Comercializar cintas adhesivas de excelente calidad, elaboradas mediante procesos que utilizan tecnología ecológica.

### **3.2.3 Visión**

Ser la primera opción de compra en el mercado de cintas adhesivas en la ciudad de Guayaquil, mediante el manejo de un portafolio de productos

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

variados, ofreciendo a nuestros clientes un valor agregado en el servicio que ofrecemos.

### **3.2.4 Objetivo General**

Reestructurar y dinamizar los procesos internos de la compañía para lograr que la empresa Promarcas obtenga un incremento del 64% en el mercado y el posicionamiento como distribuidora de cintas adhesivas con cobertura en la ciudad de Guayaquil.

### **3.2.5 Objetivos Específicos**

1. Diseñar las estrategias más adecuadas que permita a Promarcas crear un diferenciador y ganar posicionamiento en el mercado de cintas adhesivas de Guayaquil.
2. Determinar un plan de acción con el objetivo de llevar a cabo las estrategias planteadas en el Plan de Marketing Estratégico para el Segundo Trimestre de 2011.
3. Implementar sistemas de información que manejen la buena relación con el cliente a través de programas de fidelización y servicio pre y post venta en el Tercer Trimestre de 2011.

### **3.2.6 Análisis del entorno**

#### ***3.2.6.1 Fortalezas***

- ✓ Instalaciones propias.
- ✓ Portafolio de producto amplio y de buena calidad.
- ✓ Buenas relaciones con los proveedores.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- ✓ Experiencia en el mercado.

### **3.2.6.2 Oportunidades**

- ✓ El mercado va en aumento, la expectativa del sector crece a 10 %.
- ✓ Cobertura del mercado a nivel nacional.
- ✓ Alianzas con nuevos proveedores.

### **3.2.6.3 Debilidades**

- ✓ Baja cobertura a nivel país en la industria de cintas adhesivas.
- ✓ No existe una política comercial definida.
- ✓ No existe una organización de la fuerza de ventas.
- ✓ No existe una estrategia competitiva clara.
- ✓ No existe una asignación puntual de las funciones de cada área y cargo.
- ✓ Capacidad de almacenamiento es muy poca para los volúmenes esperados en el plan de mercadeo.

### **3.2.6.4 Amenazas**

- ✓ El mercado se rige por los precios no hay una lealtad de marca.
- ✓ Entrada de productos chinos a menor precio en el mercado.
- ✓ Los competidores poseen canales de comercialización más ordenados y eficientes.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

### 3.2.6.5 Estrategias definidas en función del análisis FODA

|  |   |
|--|---|
| <p><b><u>Estrategia DO</u></b></p> <p>Programa publicitario a través de material P.O.P.</p> <p>Ganar participación y posicionamiento en el mercado.</p> <p>Reorganizar la dirección de la fuerza de ventas.</p> <p>Generar programas de posicionamiento.</p> | <p><b><u>Estrategia FO</u></b></p> <p>Ofrecer productos novedosos de acuerdo con las exigencias del mercado.</p> <p>Incentivar ventas de grandes volúmenes a las industrias.</p> <p>Mantener una amplia línea de productos para satisfacer las necesidades de los clientes.</p> |
| <p><b><u>Estrategia DA</u></b></p> <p>Capacitación a los vendedores</p> <p>Generar programas de relaciones públicas.</p> <p>Generar programa de servicio al cliente.</p>   | <p><b><u>Estrategia FA</u></b></p> <p>Mantener programas de servicio al cliente.</p> <p>Mantener buenas negociaciones con los proveedores a fin de obtener buenos precios de costos y adaptarnos en el mercado.</p>   |

### 3.2.7 Fichas Técnicas de los productos a comercializar

PROMARCAS como ya lo hemos mencionado anteriormente, tiene algunas divisiones, mas estamos adjuntando solo las fichas técnicas de las cintas, que según el mayorista, se venden más, haciendo hincapié en las cintas adhesivas impresas gratuitamente a dos colores y con el logo de la compañía.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

En las fichas técnicas que se adjuntan encontrarán cintas como la eurofaz transferible con cuerpo y la cinta euro espuma negra forman parte del grupo de las cintas especiales, división que está compuesta por un grupo de frecuente utilización en las industrias de la construcción, metalmecánica, automotriz, del agro, eléctrica, de la decoración, artesanal, de electrodomésticos y alimenticia.

Pertenecen a la división consumo las cintas euromágica, europack 28 comercial y ofrece un grupo de productos para uso variado en la industria, el comercio y el hogar. Las cintas europack 28 comercial, europack 28 impresa y cinta sella fundas pertenecen a la División Empaque y son adhesivas, que cubren las necesidades de embalaje de los usuarios que requieren de un resultado óptimo. La calidad de esta cinta al igual que las demás es de excelente adherencia, según la demanda regular de este tipo de productos. Ver fichas técnicas en el anexo 10.

### ***3.2.8 Distribución de las oficinas***

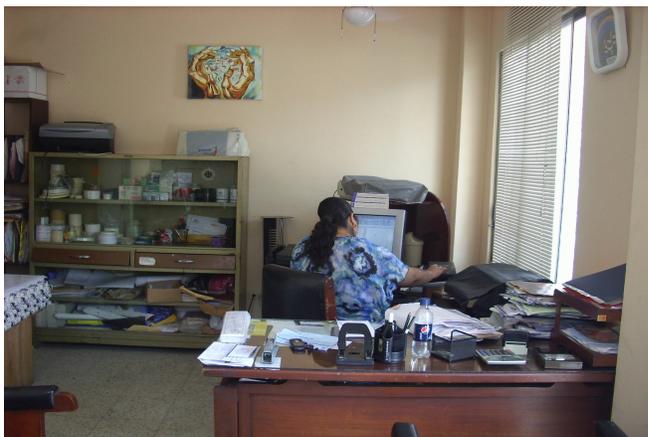
A continuación veremos cómo está actualmente distribuida la oficina de PROMARCAS



## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

En la foto anterior vemos la entrada de la oficina de PROMARCAS y, actualmente es, un caos debido a que toda el área se la usa como bodega de lo no deseado por la familia de la propietaria.



La oficina está dividida en 2 ambientes, lo que se ve en la foto es el sitio que al inicio se pensó asignar a los vendedores, pero que está siendo utilizado por la única persona que maneja esta empresa y que es su gerente.



El espacio que se ve al fondo es un lugar multiusos y donde sugeriremos sea la bodega.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

Como podemos apreciar en las fotos, PROMARCAS, actualmente es un caos total y lo que haremos es sugerir unos cambios que permitan tener un espacio funcional y adecuado, acorde a las exigencias del mercado; el cual quedaría de la siguiente manera:

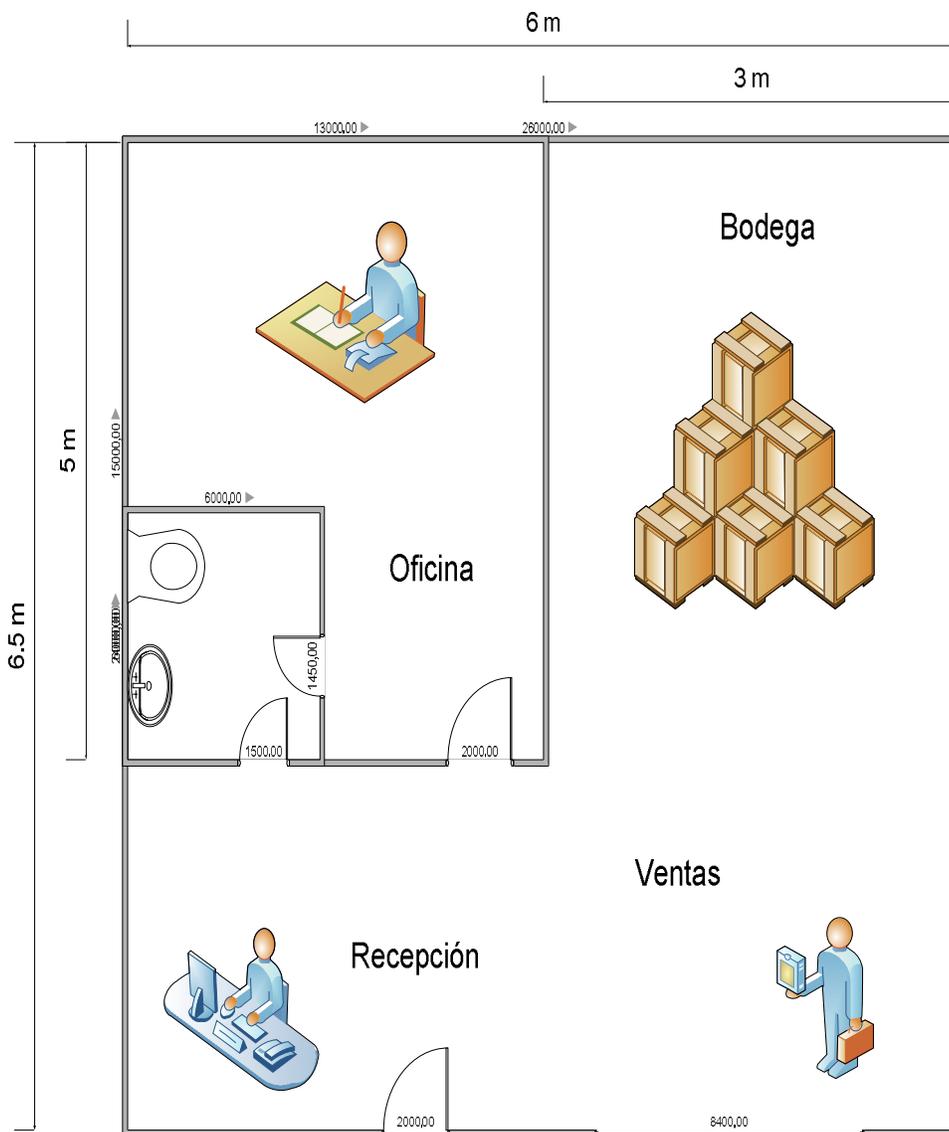


Figura 3.- Plano de las oficinas de PROMARCAS luego de realizada la reingeniería

## Reingeniería de la empresa Promarcas

### 3.2.9 Localización óptima de las oficinas

**Cuadro No. 8**

| <b>LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DEL PROYECTO</b> |                                 |            |            |            |           |            |            |             |
|---|---------------------------------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|-------------|
| #                                       | ELEMENTO                        | P(%)       | A          | p          | B         | P          | C          | p           |
| 1                                       | Acceso a Terminal Terrestre     | 10         | 10         | 100        | 1         | 10         | 1          | 100         |
| 2                                       | Acceso al Aeropuerto            | 10         | 10         | 100        | 1         | 10         | 1          | 100         |
| 3                                       | Acceso a Transp carga terrestre |            |            |            |           |            |            |             |
|   | Transcaba                       | 20         | 10         | 200        | 1         | 20         | 1          | 200         |
|   | Unitransa                       | 20         | 10         | 200        | 1         | 20         | 1          | 200         |
| 4                                       | Vías de acceso rápida           | 6          | 8          | 48         | 6         | 36         | 2          | 96          |
| 5                                       | Transporte                      |            |            |            |           |            |            |             |
|   | Disponibilidad                  | 3          | 8          | 24         | 7         | 21         | 9          | 216         |
|   | Costos                          | 3          | 8          | 24         | 3         | 9          | 7          | 168         |
| 6                                       | Agua                            | 2          | 10         | 20         | 10        | 20         | 8          | 160         |
| 7                                       | Energía Eléctrica               | 3          | 10         | 30         | 10        | 30         | 10         | 300         |
| 8                                       | Internet                        | 4          | 10         | 40         | 8         | 32         | 9          | 360         |
| 9                                       | Teléfonos                       | 2          | 10         | 20         | 9         | 18         | 8          | 160         |
| 10                                      | Drenaje                         | 3          | 9          | 27         | 8         | 24         | 8          | 216         |
| 11                                      | Servicios Médicos               | 1          | 9          | 9          | 7         | 7          | 6          | 54          |
| 12                                      | Servicios de Seguridad          | 2          | 10         | 20         | 9         | 18         | 6          | 120         |
| 13                                      | Educación                       | 1          | 10         | 10         | 2         | 2          | 6          | 60          |
| 14                                      | Acceso a bancos de la localidad |            |            |            |           |            |            |             |
|   | Bco. Pichincha                  | 5          | 10         | 50         | 8         | 40         | 10         | 500         |
|   | Bco. Guayaquil                  | 5          | 9          | 45         | 8         | 40         | 10         | 450         |
|   |                                 | <b>100</b> | <b>161</b> | <b>967</b> | <b>99</b> | <b>357</b> | <b>103</b> | <b>3460</b> |

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

## **Instalación de las oficinas de PROMARCAS**

**A:** Norte

**B:** Sur

**C:** Centro

### **Donde**

**P:** Ponderación % de los factores

**A - B y C:** Son los lugares comparativos

**p:** Calificación ponderada de los diversos lugares

Para la consideración del lugar óptimo para establecer las oficinas de PROMARCAS hemos considerado algunas variables que las vamos a revisar detenidamente del porque de la consideración para hacer la ponderación del lugar:

1.- *Acceso al terminal terrestre*, debido a que el mayorista está ubicado en la ciudad de Quito y en ocasiones nos envían encomiendas o a veces también tenemos que enviar algo para evitar mayores gastos y hacer más eficiente el tiempo de la persona de logística, preferimos que el terminal terrestre quede cerca de las oficinas.

2.- *Acceso al aeropuerto*, en ocasiones cuando tenemos que entregar algo muy urgente y con la finalidad de mantener la fidelidad del cliente nos vemos obligados a solicitar al proveedor que nos envíe el paquete por la empresa Tame.

3.- *Acceso a transporte de carga terrestre*, las empresas transportista utilizadas con regularidad de parte de el mayorista son *transcaba* y *unitransa* y si estamos más cerca de ellas la carga es entregada de forma más oportuna, la empresa Unitransa se encuentra ubicada en la Av. Juan Tanca Marengo Km 0,5

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

y la empresa Transcaba en la ciudadela La Garzota, Av. Hermano Miguel, cualquiera de ellas está a 8 minutos de la actual sede de PROMARCAS.

4.- **Vías de acceso rápida**, como hemos mencionado acerca de la importancia de que el terminal terrestre, el aeropuerto y las empresas de carga tiene para nosotros, es necesario tener vías de acceso rápidas que nos permitan obtener tiempos de respuesta más cortos, con la finalidad de poder tener ahorro en cualquier rubro, no solo en lo que respecta al manejo de la carga en sí, sino también al tiempo y dinero que se gastan en trasladarse los clientes y demás rutas diarias asignadas.

5.- **La disponibilidad de transporte público**, a toda hora se hace necesaria, a fin de que el personal que no dispone de vehículo propio pueda movilizarse rápidamente y si es posible a un menor costo, evitando el tomar 2 o 3 transportes para llegar al punto de destino.

6.- **El tener agua**, a toda hora más que por la naturaleza del negocio se hace necesario considerarla por el aseo del lugar y la salud de los empleados.

7.- **Energía Eléctrica**, es importante para nosotros que este servicio básico esté en óptimas condiciones, ya que en la actualidad la mayoría de los procesos se hacen a través de un computador y el tener produciendo a todo el personal las 8 horas diarias es una condición importante para nuestra empresa, pues al evitar tiempos muertos, estaremos en sintonía con los presupuestos proyectados de ventas mensuales.

8.- **El servicio de internet**, en la zona norte donde está ubicada actualmente la sede de PROMARCAS es muy bueno, por lo consiguiente consultando con los vecinos para ver si mantenemos con el mismo proveedor el servicio o pensamos en hacer algún cambio.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

9.- *Las líneas telefónicas*, tan indispensables para hacer negocios actualmente, en cualquier sector de la ciudad tiene un buen servicio, pues analizaremos si de pronto contratar un paquete de internet y telefonía sale más conveniente en términos financieros.

10.- *El drenaje*, correcto del sector nos permitirá mantener una bodega con poca humedad y en épocas de lluvia no nos dará sorpresas al llegar por la mañana a la oficina.

11.- *Servicios médicos*, cercanos a la oficina se hacen oportunos para poder cubrir cualquier evento que se pueda suscitar en horario de trabajo.

12.- *El servicio de seguridad*, se hace indispensable debido a la oleada de robos y secuestros express que se dan a diario en la ciudad y el contar con personal que cuide el sector donde está ubicada la oficina ayuda a que todo los colaboradores se sientan un poco más tranquilos, tanto al ingresar como al salir de la oficina, así mismo al recibir o ir a dejar carga.

13.- *Educación*, en la actualidad el que está preparado es el que más oportunidades tiene en el ambiente laboral y, es por esto, que nuestra empresa desea que cualquier aspirante a colaborar en PROMARCAS si está cursando alguna carrera en un centro de estudio superior o tiene deseos de hacerlo pueda asistir normalmente a clases sin afectar el horario de labores designado por la compañía.

14.- *El acceso a bancos de la localidad*, se nos hace importantísimo tenerlos cerca, pues mientras menos tiempo la persona que hace los depósitos tenga los valores en su mano, más seguros nos sentiremos y en el caso de PROMARCAS que tiene su sede en el sector norte, el Banco Pichincha está ubicado en el centro comercial La Rotonda a escasos 3 minutos de las oficinas

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

y la agencia del Banco de Guayaquil más cercana está ubicada en la Av. Guillermo Pareja Rolando en la ciudadela Alborada a 5 minutos del predio.

### *Conclusión*

Debido a que la localización óptima de las oficinas contribuirá a que se logre la mayor tasa de rentabilidad, hemos analizado acerca de cuál es el sitio idóneo donde se debe instalar PROMARCAS para incurrir en costos mínimos y en mejores facilidades de acceso a recursos y la conclusión es que las oficinas de PROMARCAS que están ubicadas en la sexta etapa de la ciudadela Alborada, parroquia Tarqui, sector norte de la ciudad de Guayaquil es un lugar estratégico para las oficinas, no sugeriremos cambios de sede, ya que el objetivo de la localización óptima del lugar produce menos costos de transporte y rapidez en el servicio y eso lo conseguiremos con esta ubicación.

### *3.2.10 Tamaño Óptimo de la Bodega*

La mercadería tiene que ser protegida en algún sitio hasta que pueda ser vendida, pero no se trata solo de asignar un espacio físico o encontrar un local donde guardar los productos, sino que además se debe utilizar un sistema organizado que permita tener visible el tipo y la cantidad de cintas adhesivas que se almacenarán, las mismas que deben tener una temperatura fresca y sin humedad.

Considerando la disponibilidad de espacio no es la mejor y debido a que los productos que se comercializan son de pronta rotación, pues se expenden casi a diario y como el producto objeto del giro del negocio lo podemos tener en

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

nuestras oficinas a las 48 horas de haberlo solicitado al mayorista que se encuentra en la ciudad de Quito, consideramos que el área actual que es de 3 x 5 metros puede mantenerse, donde fácilmente podemos almacenar 90 cajas, dentro de las que podemos llegar a almacenar un promedio de 13.000 rollos de cinta adhesiva, si dentro de estas cajas consideramos, que un porcentaje es de cintas de empaque, otras de cinta sella funda, otras de cinta euro mágica estaríamos hablando de un estimado en dólares de \$11.000,00, cantidades que nos permitirán trabajar tranquilamente con un stock para 3 meses, en caso de que el pedido al mayorista no llegue en los tiempos indicados.

### ***3.2.11 Ingeniería del Proyecto***

#### ***3.2.11.1 Planta de Producción de Cintas Adhesivas***

A pesar de que PROMARCAS es netamente una empresa comercializadora, hemos querido hacer una breve exposición del proceso de elaboración de las cintas adhesivas, capacidad de producción, maquinarias y equipos que se usan en esta industria para tener un conocimiento general sobre el tema.

#### ***Introducción***

El desarrollo de la producción de las cintas autoadhesivas ha estado influenciado por la disponibilidad de nuevos y más avanzados materiales de refuerzo. Por ejemplo, en el caso de las cintas de empaque, el primer material de refuerzo usado fue el papel, pero después fue reemplazado por cintas de PVC por ser más baratas y más convenientes ya que tienen un revestimiento adhesivo. Recientemente, las cintas de BOPP se han

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

convertido en el material de refuerzo más popular, ya que cumple con las siguientes características:

1. Resistencia al agua.
2. Rigidez y resistencia al rompimiento, en oposición a la Flexibilidad del PVC y a la fragilidad del papel.
3. Menor costo de los materiales y su producción.
4. Un proceso simple de revestimiento.
5. Alta velocidad de revestimiento.

Estas ventajas han convertido a las cintas de BOPP en un material de refuerzo primordial usado en la producción de cintas de empaque.

## *Información General del Proceso.*

*Cuadro No.9*

### **Proceso Productivo:**

Para la elaboración de Cintas Adhesivas



*Fuente: Investigación realizada por los proponentes*

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

El diagrama de flujo anterior nos explica el proceso desde la compra de materia prima para la elaboración de las cintas adhesivas hasta que esté listo en cajas para ser distribuido.

### *Descripción del proceso*

1. Proceso de revestimiento: Una bobina de gran tamaño de cinta no revestida es cargada sobre una máquina de desenrollado que por medio de una serie de rodillos y recubridores adhesivos colocan un recubrimiento de goma sobre la cinta. Luego, esta cinta se pasa a través de un horno de curado (la longitud del horno varía y está determinado por su capacidad de producción y por el tipo del material base usado) Luego de este proceso la cinta es rebobinada en una bobina de gran tamaño y queda como producto semiacabado.

2. Inmediatamente estos rollos semiacabados son cargados sobre máquinas cortadoras en tiras que cortan las cintas a la longitud y ancho que requiere el cliente. Esta máquina también bobina las cintas en rollos individuales.

3. Después una etiqueta es colocada en cada rollo individual de cinta.

4. Estos rollos son transportados a un túnel de empaque de reducción de PVC. Las cintas también son empaquetadas en 6 a 12 unidades. El empaquetado por reducción no sólo protege la cinta, sino también crea una apariencia agradable.

5. Posteriormente, estos rollos son cargados y empaquetados en cajas de cartón y finalmente sellados.

## **Descripción de la planta**

**Capacidad de producción.-** Aproximadamente 1,648,000 metros de cinta adhesiva pueden ser producidos al mes. Estas cifras están basadas en un horario consistente de 25 días de trabajo mensual, con tres turnos de ocho horas diarias, con una eficiencia del 75%.

### ***Materias Primas***

1. **Suministro del material base:** Cintas de BOPP son compradas en rollos de gran tamaño desde proveedores especializados. Las manufactureras de cintas adhesivas pocas veces producen su propia cinta de BOPP.

2. **Suministro de goma:** La goma puede ser comprada a sus proveedores, a pesar que las mismas manufactureras prefieren establecer su propia producción de goma.

Los requerimientos de producción, generalmente, determinan si la goma es o no producida en casa. Se recomienda a los inversionistas comprar inicialmente la goma preparada.

### **3.2.11.2 Procesos Administrativos**

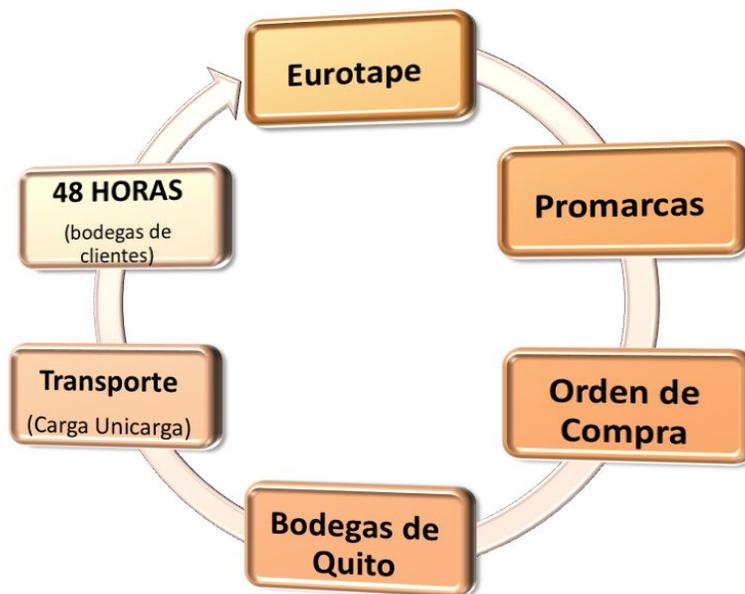
**1. Proceso de Compras:** El acto de comprar es uno de los más antiguos de la humanidad y este empezó con el trueque (el hecho de intercambiar una cosa con otra) por lo que nacen las compras y las ventas. Existen muchas razones por las que las compras adquieren un papel relevante en toda actividad comercial, industrial, y de servicios siendo éstas: la excelente elección de los proveedores al momento de elegir un buen precio que a la

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

larga se reflejará en mayor obtención de utilidades, la fijación del precio de venta y la operación eficiente de la inversión. El proceso de adquisición de mercadería en PROMARCAS va de la siguiente manera: PROMARCAS compra a EUROTAPE las cintas adhesivas que son solicitadas con orden de compra utilizando como herramienta de conexión el correo electrónico, las que son enviadas desde sus bodegas en Quito, mediante flete al cobro por las empresas Unitransa o Transcaba quienes entregan los productos a domicilio, el despacho de la orden se ejecuta en un lapso de 48 horas para las cintas que son llanas y luego de 5 días laborables las cintas impresas previo la aprobación del arte por parte del usuario final. EUROTAPE otorga un plazo de 60 días para el pago de las facturas.

### Proceso de Compra: Eurotape - Promarcas



*Figura 4.- Proceso de Compras - Fuente Propia.*

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

**2. *Proceso de Almacenamiento:*** en el proceso de generar más dividendos para la compañía, se hace necesario mantener el producto del giro de este negocio como son las cintas adhesivas alejadas de incendios, robos o deterioros, y se debe llevar un reporte concienzudo de las existencias reales del mismo, a través de un control que nos permita saber los bajo mínimo de las diferentes clases de cintas. Las cintas adhesivas deben ser almacenadas en lugares limpios y secos, a temperatura ambiente y 40-50% de humedad relativa. Bajo estas condiciones la cinta mantendrá sus características de fabricación asegurada por 5 años.

Debido a la disponibilidad de espacio con el que se cuenta el hacer la compra correcta de la mercadería nos permitirá ahorrar tiempos muertos en el abastecimiento de las cintas adhesivas y así podremos atender con eficacia las necesidades de los clientes y el ordenar las cajas según su necesidad también nos permitirá optimizar los tiempos del personal de bodega, por lo tanto cuando llegue la mercadería a las instalaciones, la persona encargada de ingresar las cajas someterá a verificación el pedido para comprobar si está en orden y en buenas condiciones, si las cajas están dañadas o no se recibió el número de bultos solicitados. Se debe hacer la correspondiente observación inmediatamente y no se podrá dar recibo de conformidad por el envío, esto es primordial indistintamente si el transporte es aéreo o terrestre, adicionalmente el pedido que se recibe también debe ser sometido a una inspección preliminar, antes de colocarlos en el área de almacenamiento, se deberá abrir las cajas y verificar el número de rollos existentes en cada uno de ellos con la finalidad de evitar reclamos a destiempo.

El almacenaje de la mercadería se hará de izquierda a derecha, en columnas y por división, asignando mayor espacio a las cintas de mayor

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

rotación como lo son las cintas de la división empaque las europack forte transparente con adhesivo industrial 48mm de 80 yardas y las europack forte café con adhesivo industrial 45mm de 100 yardas, luego se colocarán las cintas de la división consumo euromágicas de 25 yardas, las cintas masking tape de 40 yardas y las cintas super masking tape también de 40 yardas; y por último se almacenará las cintas de la división artes gráficas como lo son las cintas eurofaz transferibles con cuerpo de 33 metros, la cinta eurofaz rígida y la cinta euro de espuma blanca.

### Proceso de Almacenamiento: Procesos internos



*Figura 5.- Proceso de Almacenamiento -Fuente Propia.*

**3. Proceso de Ventas:** PROMARCAS tendrá 2 vendedores para la atención de sus clientes, supervisados por el gerente administrativo-comercial. El vendedor saldrá a desarrollar su ruta con visitas de 5 clientes

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

diarios. Visitará a jefes de compras y jefes administrativos de las empresas en su categoría y los pasos a seguir para obtener la orden de compra son:

***Conocimiento del producto***, este punto de partida no se limita a conocer el producto objeto del giro del negocio, sino también el conocimiento del cliente final; el vendedor debe ser un verdadero autodidacta de los componentes, el desarrollo y las bondades de los productos; el adquirir el conocimiento tanto del producto como del cliente logrará que el ejecutivo consiga mayores ventas a corto plazo. El saber posicionar, darle valor a la marca EUROTAPE y presentar los productos de forma apropiada, y sabiendo enfrentar la competencia por medio de técnicas, lo que permitirá el éxito en la gestión.

***Prospección del mercado***, no es otra cosa que la identificación de los clientes potenciales, no solo de los que actualmente integran la cartera de la compañía sino de los que podrían convertirse en nuevos clientes y esta se realizará con investigación de campo y llamadas telefónicas y dicha prospección no solo se deberá realizar en la búsqueda de nuevos clientes sino también revisando de forma consciente como se está comportando las ventas de los clientes existentes pues los montos de compra de algunos de ellos es muy bajo para la magnitud del negocio que dirigen, ya que esta cartera de seguro necesita una cuidadosa revisión se precisa cambiar la estrategia que se usa con ellos para el cierre de ventas.

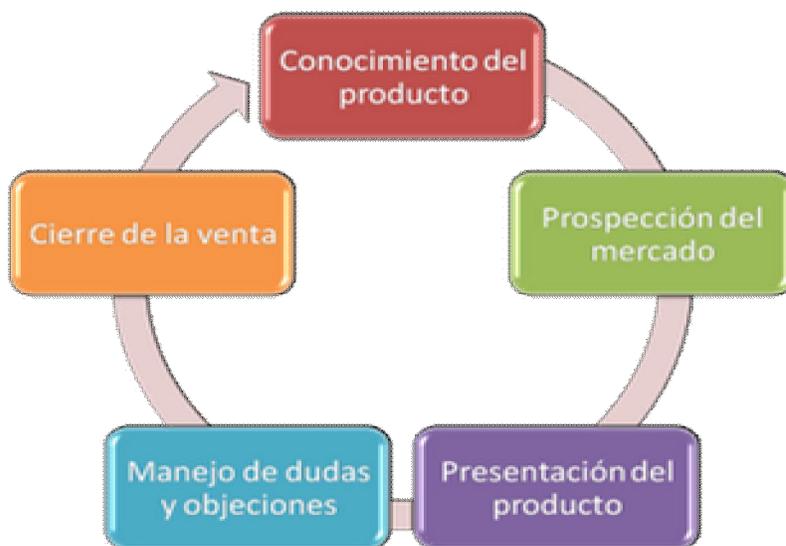
***Manejo de dudas y objeciones***, el despejar dudas en los clientes se debe hacer con empatía y sensibilidad pues se debe tener muy en cuenta el efecto que producen las palabras dichas en los oídos del cliente. El realizar esta actividad de forma adecuada llevará al cliente al convencimiento y aceptación de los argumentos expuestos por el vendedor y esto repercutirá en las condiciones comerciales de la venta. Siempre se debe tener presente

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

que la capacidad de escuchar a los clientes es lo que marcará la diferencia entre las compañías.

**Cierre de ventas**, es la consecuencia de haber procedido correctamente en las etapas anteriores ya mencionadas y nos clarifica el resultado de un trabajo bien efectuado. El cierre de ventas al igual que las otras etapas debe ser realizado con mucho tino, pues cualquiera que sea la señal que dé el cliente, el vendedor debe estar en la capacidad de saber entender el mensaje y acelerar la venta, detallar más las ventajas del producto o, sencillamente, mantener la calma, conversar de cualquier tema; y al final retomar y hacer el cierre de ventas.



**Figura 6.- Proceso de Ventas - Fuente: Investigación realizada por los proponentes**

En todo proceso de ventas, la venta no termina con la entrega de la mercadería, como muchas personas piensan, pues el trasladar la mercancía de nuestra bodega a la del cliente en ocasiones puede ser sencillo de hacer; más la cobranza de la factura a dicho cliente en ocasiones se convierte en un

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

verdadero trabajo, es por esto que Promarcas dentro del incentivo salarial mensual que perciban los vendedores, ha considerado una política de pago que entrará en vigencia desde el primer mes de operaciones, según cuadro que se detalla y las ventas serán al contado y a crédito 30 y 60 días.

### Política de pago de Comisiones

#### Cuadro 10.- Política de Comisiones

| <b>Tabla de Comisión de los Vendedores</b> |                   |
|--|-------------------|
| <b>Rango</b>                               | <b>Porcentaje</b> |
| Ventas 0% al 70%                           | 0%                |
| Ventas 71% al 99%                          | 1%                |
| Ventas 100% en adelante                    | 1.5%              |
| Gestión de Cobranzas                       | 0,50%             |

#### Fuente propia.

Para que el vendedor logre las 5 visitas que sugerimos, hemos elaborado las siguientes estrategias.

- ❖ Nuestro vendedor tendrá como meta visitar a cinco clientes diarios.
- ❖ El tiempo de visitas por cliente AA será de 1 hora 40 minutos.
- ❖ El tiempo de visitas por cliente A será de 1 hora.
- ❖ El tiempo de traslado del vendedor será de 2 horas diarias.

Cuadros detallados del tiempo invertido por parte del vendedor en un proceso de ventas (TEAC). Ver anexo 2

En el anexo 3 podremos encontrar la hoja de ruta que debe ser llenada a diario y además en el anexo 6 encontraremos el formato del resumen de

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

ruta, documentos que deben ser entregados al gerente administrativo y comercial de la empresa

**4. Proceso de Entregas y Despacho:** El proceso de despacho se iniciará una vez verificado que el requerimiento del cliente este en stock para de esta forma poder preparar dicho pedido y despacharlo adjuntando la factura comercial la que contendrá información relacionada para la entrega de los productos, dicho documento contendrá a nivel de cabecera, la fecha, el nombre, dirección, teléfono, número de R.U.C. del cliente, a nivel de detalle especificará los ítems y las cantidades requeridas por el cliente, expresadas en unidades de medida de venta, precio unitario y precio total de la compra, ya en la parte inferior del documento se consolidará el subtotal de la compra, el cargo de impuesto de ley que es el 12% de impuesto de valor agregado IVA, algún descuento que se haga en dicha orden y el valor final a pagar; dicho valor será expresado en letras en la parte izquierda inferior del documento y contendrá también espacio para la firma de recepción de la carga y un espacio para visto bueno de parte de alguien de PROMARCAS (*formato del documento se encontrará en el anexo 5*), luego de reunir el pedido o los pedidos a despachar, el personal de logística procederá a hacer el picking hacia el vehículo con el que actualmente cuenta la empresa, que será hecho de forma ordenada para en su última fase proceder a la ruta de entrega previamente diseñada.

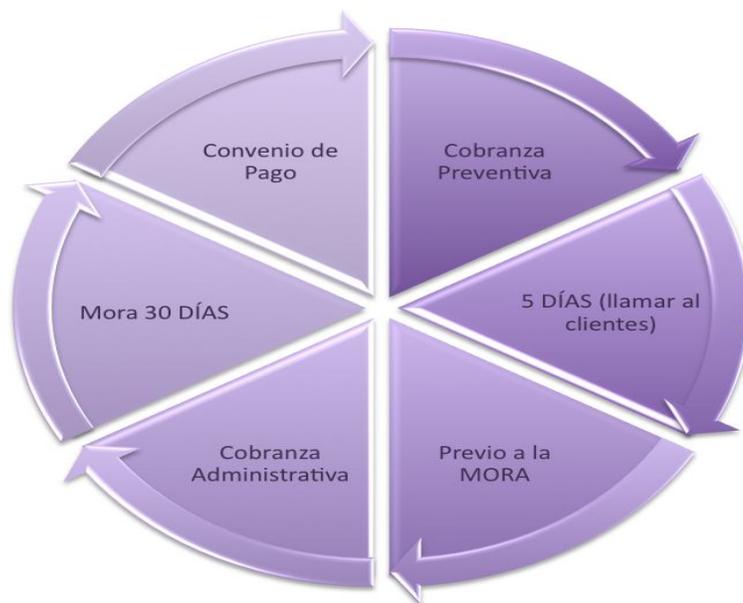
**5. Proceso de Cobranzas:** El mantener sano el portafolio de crédito de las empresas es de vital importancia para la oxigenación y robustez de las operaciones, por lo tanto la estrategia de negocio orientada al cumplimiento de este objetivo debe fundamentarse en un proceso integral. El tipo de cobranza que se realiza en PROMARCAS es la *cobranza preventiva* encaminada a disminuir el riesgo de mora de parte de los clientes ya que se los llama 5 días antes de que la factura venza para lograr cobrar los valores

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

adeudados por los clientes a la fecha de corte, más si el cliente no cancela la factura en el día 0, se realizará la gestión de cobranza administrativa que se iniciará al día uno de vencidas las facturas y se contactará al cliente no solo por vía telefónica (hasta el día 5), sino a través de comunicados todas estas acciones encaminadas a recuperar los valores adeudados dentro de los primeros días de mora. Si la mora de las facturas persiste aún pasado los 30 días se deberá encaminar la recuperación de valores adeudados con visitas y acuerdos de pago y se deberá cuestionar el si se sigue abasteciendo o no a ese cliente. A pesar de que la cartera de clientes con la que se cuenta actualmente se mantiene siempre sana quizás debido a los montos de venta que se han venido dando, siempre es mejor tener previsto un caso en el que no se pueda recuperar la cartera, donde las acciones a tomar deberán estar enmarcadas en sanear contablemente dichas cuentas, con la finalidad de tener una administración financiera más eficiente.

### **Proceso de Cobranzas:** Procesos internos



**Figura 7.- Proceso de Cobranzas - Fuente Propia**

### ***3.2.11.3 Tecnología de procesos administrativos.***

Para mejorar los procesos productivos de la compañía se comprará un equipo nuevo, robusto y más rápido, con licencias originales de Windows 7, Office 2010 que dentro de las bondades que nos permitirán tener un trabajo más eficiente está el uso de blocs de notas compartidos de Microsoft OneNote es decir que permite trabajar en un archivo a varias personas a la vez, desde distintas ubicaciones, otras aplicaciones relevantes son trabajar donde y como quiera con un teléfono inteligente solo teniendo conexión a Internet y algo muy importante que nos ahorrará tiempo para hacer más negocios es el hecho de que con el nuevo Office 2010 se puede tener los archivos en más dispositivos y desde más ubicaciones. Y el Software Mónica 8.5 que lo usaremos ya que está dentro de nuestro presupuesto, es ideal para nosotros que no contamos con dinero para comprar un programa a la medida, podremos; por ejemplo, hacer una factura en el computador de forma muy fácil, de entre los módulos que componen MONICA 8.5 tenemos: Facturación, Inventarios, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar

### ***3.2.12 Estimación de las necesidades de terreno y edificaciones***

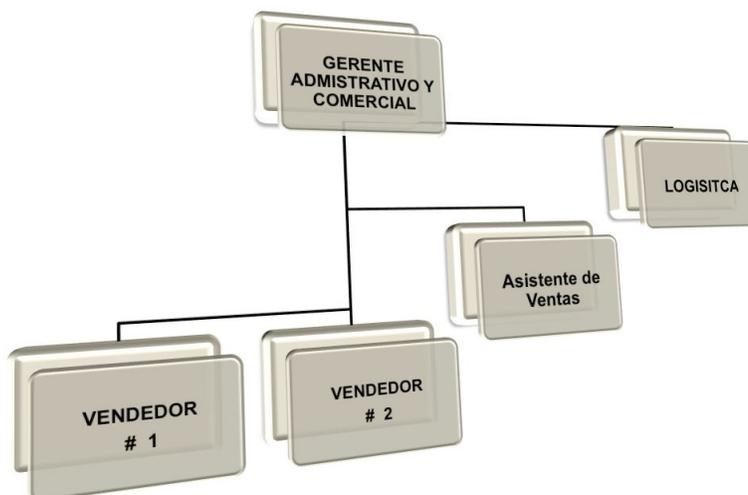
En esta parte del estudio técnico se revisará el organigrama de la empresa y los perfiles de los aspirantes a los cargos a contratar, encontraremos un manual de funciones; según lo que actualmente se necesita en la compañía, un reglamento interno y un código de ética profesional, en la parte legal se enumeran los permisos de funcionamiento y los pagos al servicio de rentas internas que se deben hacer; según el giro del negocio.

### ***3.2.13 Organigrama de la empresa***

En relación al organigrama de la compañía ya reestructurada sugerimos los siguientes cargos.

## Organigrama Comercial:

Promarcas



*Gráfico No. 8- Fuente propia*

### **3.2.13.1 Perfil de los cargos**

El perfil de los cargos se encuentra en el anexo 1.

### **3.2.13.2 Descripción de funciones**

❖ Un manual de funciones permite conocer el funcionamiento interno respecto a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

❖ Sirve para auxiliar en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- ❖ Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- ❖ Interviene en la consulta de todo el personal.
- ❖ Sirve para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ❖ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ❖ Facilita las labores de auditoría. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ❖ Ayuda a la coordinación de actividades y evita hacer un trabajo dos veces.

La descripción de las funciones de cada cargo en la empresa PROMARCAS está contemplado en el Manual de Funciones que se encuentra en el anexo 11, dicho documento se irá ampliando conforme vayan produciéndose las necesidades de nuevos cargos.

### **3.2.13.3 Reglamento Interno**

Es el documento normativo administrativo interno, que contiene un conjunto de normas, que permite a la administración regular la relación laboral Colaborador- Empleador, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, requiriendo ser aprobado por el ministerio de trabajo para su implementación legal. El que una empresa cuente con un Reglamento Interno sirve, para que tanto el patrono como los trabajadores sepan de antemano cuáles son las reglas que se deben seguir en el centro de trabajo, y las consecuencias que tiene su incumplimiento para cada uno. El documento se encuentra en el anexo 12.

### **3.2.13.4 Código de Conducta Profesional**

Hemos querido adjuntar un Código de Conducta Profesional, pues sabemos que en un mercado globalizado y cada vez más competitivo, el esforzarse en ejecutar los procesos con un alto nivel profesional y eficacia garantizará la calidad de trabajo realizado por los colaboradores de la organización. Este código está basado en valores, los que ayudarán a asegurar que todos nuestros tratos de negocios sean llevados de una manera que construya confianza e integridad entre nosotros y los clientes. El contenido del documento puede ser revisado en su totalidad en el anexo 13.

### **3.2.14 Aspectos legales de la empresa**

La desorientación, el no saber hacia dónde ir o por dónde empezar para iniciar el funcionamiento de una empresa hace que muchos emprendedores no tomen la decisión. PROMARCAS inicio esa aventura en el 2002 y actualmente cuenta con todos los procesos que le permiten mantenerse al día con sus obligaciones con los diferentes organismos de control y estar dentro de lo solicitado por la Municipalidad de Guayaquil, en lo que respecta a permisos de funcionamiento.

#### **3.2.14.1 Constitución de la empresa**

PROMARCAS es una compañía de responsabilidad limitada que cobra vida ante notario público el 25 de Febrero del 2002. La actividad económica principal es venta de productos de materiales y de equipos de oficina, cuya representante legal es la ingeniera Jacqueline Montalvo Alvarado. Esta escritura de constitución se la realizó en la ciudad de Guayaquil por una cuantía de \$400,00 dividido en cuatrocientas participaciones iguales, acumulativas e indivisibles de un valor nominal de un dólar cada una.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

Declarando que la empresa tendrá domicilio en esta ciudad y duración de cincuenta años.

### 3.2.14.2 Permisos de Funcionamiento

Entre los permisos de funcionamiento que debe tener la empresa por la naturaleza de su negocio están:

Permiso del Cuerpo de Bomberos, para solicitar este permiso y el otorgamiento del mismo, las empresas previamente deben instalar sistemas de prevención de incendios para garantizar la vida de su personal, esta inspección que realiza el cuerpo de bomberos del área correspondiente consta de sistemas contra incendio, señalización de escape y permiso de habitabilidad y su base está en las normas Covenin, su solicitud se hace directamente en el cuerpo de bomberos, en el departamento de prevención y seguridad. El costo aproximado de este permiso es de \$34,00

Pago del impuesto del dos por mil del sistema hospitalario docente, que se cancela en base al capital suscrito de la compañía, en la universidad estatal de Guayaquil.

Entre los requisitos que solicita la M. I. Municipalidad de Guayaquil a empresas que desean iniciar sus labores están:

- ❖ Comprar la tasa de uso de suelo, que se obtiene previa la inspección y verificación del área geográfica donde está asentada la compañía, esto es un certificado que no cuenta a excepción de la tasa que tiene un costo de \$2,00.
- ❖ Completar la solicitud.
- ❖ Entregarla en la ventanilla de recepción de uso del suelo en Malecón y 10 de Agosto.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- ❖ La factibilidad será contestada luego de 10 días.

En caso de ser factible:

- ❖ Comprar la tasa de habilitación, que la cobran según los metros de suelo utilizado para el giro del negocio. En nuestro caso será de \$32,00 según tabla detallada en la Municipalidad de Guayaquil.
- ❖ Completar el formulario para funcionamiento anual.

Requisitos para funcionamiento anual.

- ❖ Copia de la cédula de identidad.
- ❖ Copia del Registro Único de Contribuyente.
- ❖ Copia de nombramiento de representante legal (persona jurídica).
- ❖ Carta de autorización a la prensa que realiza el trámite.
- ❖ Copia de la patente del año a tramitar, mediante este documento se registra el nombre de la empresa y el costo depende del capital de trabajo que tenga la empresa.
- ❖ Certificado de Seguridad otorgado por el Cuerpo de Bomberos.

**Importante:** Hay requisitos adicionales que deberán cumplirse, según el género de actividades y entre ellos están:

- ❖ Certificado de Desechos Sólidos, que es un certificado que no cuesta a excepción de la tasa que tiene un costo de \$2,00.
- ❖ Certificado del 1,5 por mil, este es un impuesto que se cobra sobre la diferencia de **ACTIVOS CORRIENTES** y **PASIVOS CORRIENTES**.

El horario de atención de la M. I. Municipalidad es: Lunes a Viernes 8h30 a 17h00.

### 3.2.14.3 Obligaciones con los organismos de control

La empresa PROMARCAS según R.U.C. 0992243600001, cuya actividad económica es la venta al por menor de materiales y equipo de oficina tiene las siguientes Obligaciones Tributarias:

- ❖ Anexo Relación Dependencia
- ❖ Anexo Transaccional.
- ❖ Formulario 104 para declaraciones del IVA.
- ❖ Formulario 103 para declaraciones de Retenciones en la Fuente.
- ❖ Formulario 101 para pago de Impuesto a la Renta Anual.

Con la Superintendencia de Compañías debe seguir el siguiente procedimiento anualmente:

- ❖ Presentación de 3 originales del formulario de pago de Impuesto a la renta anual.
- ❖ Formulario de Nómina de Accionistas.
- ❖ Copia de cédula de identidad del representante legal.
- ❖ Copia de papeleta de votación del representante legal.
- ❖ CD con el archivo del formulario 101.
- ❖ Informe de Comisario, que no es otra cosa que el informe emitido por un contador público autorizado indicando como lleva la contabilidad la empresa.
- ❖ Informe de gerencia (el reporte anual a socios sobre el ejercicio del año).
- ❖ Copia de planilla de servicios básicos donde conste el nombre de la empresa.
- ❖ Copia del R.U.C.
- ❖ Copia del nombramiento del representante legal

### 3.2.15 Conclusiones del Estudio Técnico

Este estudio nos permite orientarnos para la ejecución del proyecto, es una forma de decir qué tenemos y cómo podemos utilizar mejor los recursos, de

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

igual forma dónde vamos a utilizarlo. Además, nos ayuda a organizar los procesos y procedimiento adecuados para el arranque del negocio.

El proyecto es viable, por lo que tiene productos y servicios a un costo competitivo.

Al ser una empresa comercial se debe hacer énfasis en el proceso de compras, a fin de obtener costos competitivos que redundarán en un P.V.P. accesible al cliente.

# Reingeniería de la empresa Promarcas

## CAPÍTULO IV

### ESTUDIO ECONÓMICO

#### 4.1 Definición

Los accionistas de la Empresa Promarcas disponen de un recurso económico valorado en USD\$ 72.449,77, distribuido de la siguiente manera: el 70% con un crédito bancario y el 30% restante como capital de los accionistas de Promarcas.

**Cuadro 11.- Participación de la empresa PROMARCAS en el mercado**

|                       | UNIDADES      |               |               |               |               |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                       | AÑO 1         | AÑO 2         | AÑO 3         | AÑO 4         | AÑO 5         |
| <b>ARTES GRAFICAS</b> |               |               |               |               |               |
| 23004                 | 3110          | 3530          | 3860          | 4190          | 4560          |
| 23618                 | 3335          | 3540          | 3860          | 4190          | 4560          |
| 22002                 | 3412          | 4942          | 5460          | 6078          | 4400          |
| 15004                 | 3500          | 4050          | 4090          | 6264          | 6120          |
|                       | 13357         | 16062         | 17270         | 20722         | 19640         |
| <b>CONSUMO</b>        |               |               |               |               |               |
| 1206                  | 5960          | 5582          | 6220          | 6411          | 5190          |
| 10748                 | 7550          | 7635          | 8209          | 8699          | 8459          |
| 102                   | 7721          | 8101          | 8373          | 9582          | 9017          |
| 211                   | 9700          | 9900          | 10337         | 10988         | 11780         |
|                       | <b>30931</b>  | <b>31218</b>  | <b>33139</b>  | <b>35680</b>  | <b>34446</b>  |
| <b>EMPAQUE</b>        |               |               |               |               |               |
| 2105                  | 10375         | 10256         | 11099         | 11164         | 12284         |
| 2115                  | 17570         | 18008         | 18682         | 18750         | 21885         |
| 2139                  | 17318         | 18114         | 18900         | 19000         | 21718         |
| 2150                  | 17749         | 18442         | 18610         | 18884         | 21198         |
|                       | <b>63012</b>  | <b>64820</b>  | <b>67291</b>  | <b>67798</b>  | <b>77085</b>  |
| <b>TOTAL</b>          | <b>107300</b> | <b>112100</b> | <b>117700</b> | <b>124200</b> | <b>131171</b> |

*Fuente Propia*

# Reingeniería de la empresa Promarcas

## 4.2 Estructura del Estudio Económico

El estudio económico de este proyecto se compone de los siguientes puntos:

- ✓ Determinación de los costos.
- ✓ Inversión inicial
- ✓ Cronograma de inversiones
- ✓ Elaboración de los flujos de caja proyectados sin financiamiento
- ✓ Financiamiento de la inversión
- ✓ Elaboración de los flujos de caja proyectados con financiamiento.

### 4.2.1 Determinación de los costos.

*Cuadro 12.- Costos de los productos y mano de obra*

|                       |  | COSTO |       |       |       |       |
|-----------------------|--|-------|-------|-------|-------|-------|
|                       |  | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| <b>ARTES GRAFICAS</b> |  |       |       |       |       |       |
| 23004                 | Eurofaz transferible con cuerpo ST 12 mm * 33mts                       | 1.13  | 1.24  | 1.37  | 1.50  | 1.65  |
| 23618                 | Eurofaz Transferible Poliester 72 mts * 33mts                          | 1.61  | 1.77  | 1.95  | 2.36  | 2.35  |
| 22002                 | Eurofaz Rígida   | 9.12  | 10.03 | 11.04 | 13.35 | 13.35 |
| 15004                 | Euro de espuma 15 blanca 12*15 mts                                     | 1.15  | 1.27  | 1.39  | 1.68  | 1.68  |
| <b>CONSUMO</b>        |  |       |       |       |       |       |
| 1206                  | Cinta NPO Euromagicas 18 * 25 yardas                                   | 3.31  | 3.64  | 4.01  | 4.85  | 4.85  |
| 10748                 | Eurofortex cinta de tela plateada 50 mm * 10 mts                       | 3.76  | 4.14  | 4.55  | 5.51  | 5.50  |
| 102                   | Masking tape 50 grados centigrados 12 mm / 40 yardas                   | 3.52  | 3.87  | 4.26  | 5.15  | 5.16  |
| 211                   | Super Masking tape 12 grados 40 mm / 40 yardas                         | 0.53  | 0.58  | 0.64  | 0.78  | 0.78  |
| <b>EMPAQUE</b>        |  |       |       |       |       |       |
| 2105                  | Fundas Transparentes fortin 45 transparente forte 12 mm por 40 yardas  | 2.37  | 2.61  | 2.87  | 3.47  | 3.44  |
| 2115                  | Europack 45 forte transparente adhesivo industrial 48 mm por 80 yardas | 0.35  | 0.39  | 0.42  | 0.51  | 0.51  |
| 2139                  | Europack 45 forte café adhesivo industrial 45 por 100 yardas           | 1.13  | 1.24  | 1.37  | 1.65  | 1.65  |
| 2150                  | Europack 50 forte 48 mm x 100 yardas                                   | 2.23  | 2.45  | 2.70  | 2.97  | 3.27  |

*Fuente Propia.*



## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

el mercado, siendo está del 12% anual, también se estableció que dicho préstamo se lo realizará a 5 años plazos.

### 4.2.3 Cronograma de Inversiones

Para el control de los activos fijos se tomará en cuenta en la implementación de la compañía el diagrama a GANNT, con el que podremos controlar los tiempos que se utilizarán en cada uno de los procesos de implementación del negocio.

**Cuadro 14.- Diagrama de GANNT**

| <b>Actividad</b>                            | <b>Responsable</b> | <b>Recursos</b>         | <b>Periodo/Duración</b> |
|---|--------------------|-------------------------|-------------------------|
| Selección y capacitación del personal       | Ing. Silvia Arcos  | Recursos Humanos        | 15 días                 |
| Elaboración de Pedidos                      | Ing. Víctor Cuesta | Departamento de Compras | 15 días                 |
| Elaboración del catalogo                    | Ing. Walter Avalos | Mercadeo                | 15 días                 |
| Reunión para revisar proyecciones de ventas | Ing. Carlos Crespo | Gerente de ventas       | 8 días                  |
| Elaboración de la pagina Web                | Ing. Silvia Arcos  | Gerencia de Sistemas    | 1 mes                   |
| Plan de Marketing                           | Ing. Walter Avalos | Mercadeo                | 1 mes                   |
| Solicitud del SRI facturas                  | Ing. Víctor Cuesta | Financiero              | 15 días                 |
| Tramite de financiamiento del prestamo      | Ing. Víctor Cuesta | Gerencia de planta      | 1 mes                   |
| Compra de Computador                        | Ing. Carlos Crespo | Jefe de Logística       | 7 días                  |

*Fuente Propia*

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

### 4.2.4 Elaboración del Flujo de Caja Projectado sin Financiamiento.

*Cuadro 15.- Proyección de Ventas*

|                       | TOTAL VENTAS |            |            |            |            |
|-----------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|
|                       | AÑO 1        | AÑO 2      | AÑO 3      | AÑO 4      | AÑO 5      |
| <b>ARTES GRAFICAS</b> |              |            |            |            |            |
| 23004                 | \$ 3,525     | \$ 6,434   | \$ 7,020   | \$ 7,611   | \$ 9,384   |
| 23618                 | \$ 8,949     | \$ 9,193   | \$ 10,002  | \$ 10,844  | \$ 13,371  |
| 22002                 | \$ 51,862    | \$ 72,695  | \$ 80,139  | \$ 89,102  | \$ 73,082  |
| 15004                 | \$ 6,708     | \$ 7,512   | \$ 7,570   | \$ 11,579  | \$ 12,818  |
|                       | \$ 71,044    | \$ 95,834  | \$ 104,730 | \$ 119,135 | \$ 108,654 |
| <b>CONSUMO</b>        |              |            |            |            |            |
| 1206                  | \$ 32,879    | \$ 29,801  | \$ 33,134  | \$ 34,110  | \$ 31,286  |
| 10748                 | \$ 47,313    | \$ 46,303  | \$ 49,675  | \$ 52,576  | \$ 57,925  |
| 102                   | \$ 45,297    | \$ 45,993  | \$ 47,433  | \$ 54,216  | \$ 57,805  |
| 211                   | \$ 8,568     | \$ 8,463   | \$ 8,817   | \$ 9,361   | \$ 11,371  |
|                       | \$ 134,058   | \$ 130,559 | \$ 139,059 | \$ 150,264 | \$ 158,387 |
| <b>EMPAQUE</b>        |              |            |            |            |            |
| 2105                  | \$ 40,981    | \$ 39,204  | \$ 42,334  | \$ 42,530  | \$ 53,021  |
| 2115                  | \$ 10,249    | \$ 10,166  | \$ 10,523  | \$ 10,549  | \$ 13,950  |
| 2139                  | \$ 32,616    | \$ 33,014  | \$ 34,371  | \$ 34,511  | \$ 44,695  |
| 2150                  | \$ 65,967    | \$ 66,332  | \$ 66,790  | \$ 67,691  | \$ 86,091  |
|                       | \$ 149,813   | \$ 148,716 | \$ 154,018 | \$ 155,281 | \$ 197,758 |
| <b>TOTAL</b>          | \$ 354,915   | \$ 375,109 | \$ 397,807 | \$ 424,680 | \$ 464,799 |

*Fuente Propia*

Con el inicio de las operaciones en el primer año se desea vender \$ 354.915 llegando a un total de \$ 464.799. Estamos convencidos que este proyecto a lo largo del tiempo tendrá un crecimiento sostenido.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

**Cuadro 16.- Remuneración de personal administrativa**

| AÑO 1          |                                    |       |                  |          |                  |                  |                 |                  |
|----------------|------------------------------------|-------|------------------|----------|------------------|------------------|-----------------|------------------|
| ROL DE PAGO    |                                    |       |                  |          |                  |                  | 9,35%           |                  |
| No.            | CARGO                              | % COM | SUELDOS          | H.E.     | COMISION         | T. INGRESOS      | AP. PERS        | V. NETO          |
| 1              | GERENTE ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL | 1%    | 8.400,00         |          | 3.549,15         | 11.949,15        | 1.117,25        | 10.831,90        |
| 2              | 2 VENDEDORES                       | 2%    | 7.200,00         |          | 14.196,60        | 21.396,60        | 2.000,58        | 19.396,02        |
| 3              | ASISTENTE ADMINISTRATIVO/VENDEDOR  |       | 3.168,00         |          |                  | 3.168,00         | 296,21          | 2.871,79         |
| 4              | MENSAJERO LOGISTICO                |       | 3.168,00         |          |                  | 3.168,00         | 296,21          | 2.871,79         |
|                |                                    |       |                  |          |                  | -                | -               | -                |
|                |                                    |       |                  |          |                  | -                | -               | -                |
|                |                                    |       |                  |          |                  | -                | -               | -                |
| <b>TOTALES</b> |                                    |       | <b>21.936,00</b> | <b>-</b> | <b>17.745,75</b> | <b>39.681,75</b> | <b>3.710,24</b> | <b>35.971,50</b> |

*Fuente Propia*

La empresa ha considerado iniciar las actividades comerciales con un personal mínimo y optimizando los recursos económicos para lo cual empezará con cinco personas.

**Cuadro17.- Inversión de Activos Fijos**

| Descripción       | Cantidad | COSTO             | C. TOTAL          |
|-------------------|----------|-------------------|-------------------|
| Infraestructura   | 1        | 50,000.00         | 50,000.00         |
| Terreno           | 1        | 70,000.00         | 70,000.00         |
| Muebles y enseres | 4        | 300.00            | 1,200.00          |
| Equipo de Computo | 3        | 600.00            | 1,800.00          |
| Perchas           | 10       | 80.00             | 800.00            |
| Camioneta Citroen | 1        | 12,000.00         | 12,000.00         |
| <b>Total</b>      |          | <b>132,980.00</b> | <b>135,800.00</b> |

*Fuente Propia*

La inversión inicial que se requiere para poner en marcha a la empresa son las siguientes:

- ✓ Instalaciones de Infraestructura.
- ✓ Vehículos, para realizar labores de entrega de la mercadería.
- ✓ Equipo de computo y de oficina para el proceso de ventas y facturación.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

- ✓ Muebles y enseres y perchas para la organización de las oficinas.

Los bienes que serán adquiridos por PROMARCAS tienen su respectiva tabla, que nos indicara en que medida se estarán depreciando nuestros bienes anualmente.

**Cuadro 18.- Inversión del capital de trabajo**

|                             |           |           |                  |          |             |                  |             |
|-----------------------------|-----------|-----------|------------------|----------|-------------|------------------|-------------|
| Honorarios de consultoría   | 5.000,00  |           |                  |          |             |                  |             |
| Compras de Inventario (3ms) | 53.237,24 |           |                  |          |             |                  |             |
| Sueldos / Beneficios (3 ms) | 13.212,53 |           |                  |          |             |                  |             |
| Equipo de computo           | 1.000,00  |           |                  |          |             |                  |             |
|                             | 72.449,77 |           |                  |          |             |                  |             |
|                             |           |           |                  |          |             |                  |             |
|                             |           |           | <b>INVERSION</b> | <b>%</b> | <b>Tasa</b> | <b>Tasa Neta</b> | <b>CPPC</b> |
| PRESTAMO                    | 70%       | 50.714,84 | 70%              | 12%      | 9%          | 6,30%            |             |
| ACCIONISTA                  | 30%       | 21.734,93 | 30%              | 20%      | 20%         | 6,00%            |             |
| MONTO DE INVERSION          |           | 72.449,77 |                  |          |             | <b>12,30%</b>    |             |

*Fuente: Propia.*

La inversión requerida para el negocio es de \$ 72.449 de los cuales el 30% será financiado por la accionista y el 70% por el banco con una tasa anual del 12%.

### 4.3 Financiamiento de la Inversión

En junta directiva se determinó pedir el préstamo bancario por \$ 50.714,84 a cinco años plazos con una tasa del 12% anual. Hemos procedido a analizar la forma rentable para la empresa de acuerdo a los cuatro métodos de amortización de los cuales se elegirá un método.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

Con este método el total de interés a cancelarse es de \$ 15,468 dando como resultado que en los cinco años la empresa terminará pagando \$ 50.715. Analizando los métodos anteriores se concluyen que con el este método es más rentable endeudarse por tener menor pago de interés del capital al final de la deuda.

### 4.3.1 Elaboración de Flujos de Caja Proyectados con Financiamiento.

Con una inversión en libros de \$72.449,77 se ha proyectado un flujo de caja con financiamiento para los cinco años, en los cuales podremos observar que el negocio si es rentable y sustentable.

**Cuadro No. 19.- Flujo de Caja Proyectado con Financiamiento**

|                             |             |             | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5             |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>INGRESOS</b>             |             |             |                   |                   |                   |                   |                   |
| VENTAS                      |             |             | 354.914,95        | 375.108,68        | 397.807,47        | 424.679,86        | 464.798,88        |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>       |             |             | <b>354.914,95</b> | <b>375.108,68</b> | <b>397.807,47</b> | <b>424.679,86</b> | <b>464.798,88</b> |
| <b>EGRESOS</b>              |             |             |                   |                   |                   |                   |                   |
| COSTO DE VENTAS             |             |             | 212.948,97        | 232.567,38        | 254.596,78        | 280.288,71        | 278.879,33        |
| SUELDOS Y SALARIOS          |             |             | 39.681,75         | 32.109,26         | 34.875,82         | 37.976,16         | 41.703,30         |
| BENEFICIOS SOCIALES         |             |             | 13.168,36         | 10.670,70         | 11.583,21         | 12.605,80         | 13.835,14         |
| SERVICIOS BASICOS           |             |             | 2.280,00          | 2.394,00          | 2.513,70          | 2.639,39          | 2.771,35          |
| GASTOS FINANCIEROS          |             |             | 6.085,78          | 5.127,82          | 4.054,90          | 2.853,24          | 1.507,37          |
| CAPITAL DE PRESTAMO         |             |             | 7.983,01          | 8.940,97          | 10.013,89         | 11.215,55         | 12.561,42         |
| PARTICIPACION UTILIDADES    |             |             | 11.207,53         | 12.930,94         | 12.622,47         | 12.342,50         | 18.010,37         |
| IMPUESTO A LA RENTA         |             |             | 15.877,33         | 18.318,83         | 17.881,84         | 17.485,21         | 25.514,69         |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>        |             |             | <b>309.232,73</b> | <b>323.059,91</b> | <b>348.142,61</b> | <b>377.406,55</b> | <b>394.782,98</b> |
| <b>FLUJO DE CAJA NETO</b>   |             |             | <b>45.682,22</b>  | <b>52.048,77</b>  | <b>49.664,86</b>  | <b>47.273,31</b>  | <b>70.015,90</b>  |
| INVERSION                   | (72.449,77) |             |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>FLUJO PARA DESCUENTO</b> | (72.449,77) |             | 45.682,22         | 52.048,77         | 49.664,86         | 47.273,31         | 70.015,90         |
| <b>FLUJO DESCONTADO</b>     | (72.449,77) |             | 40.678,74         | 41.271,57         | 35.067,91         | 29.723,30         | 39.201,07         |
|                             | (72.449,77) | (31.771,03) | 9.500,53          | 44.568,45         | 74.291,75         | 113.492,81        |                   |

*Fuente Propia.*

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN.

#### 5.1 Definición

Los indicadores que nos servirán para tomar decisiones en la puesta en marcha de la empresa, se ha considerado varios métodos de análisis y evaluación muy necesarios para tener una empresa firme en el inicio de sus actividades. Los resultados de estos análisis los detallo a continuación.

#### 5.2 Métodos de Evaluación y Selección de Proyectos.

*Primer Método: Valor Actual Neto (VAN)*

| Metodo del VPN para evaluar un proyecto |             |               |
|---|-------------|---------------|
| I                                       | VPN         | \$114.953,30  |
|   | VP INGRESOS | \$187.403,07  |
|   | VP EGRESOS  | -\$ 72.449,77 |

**Cuadro No. 20.- Método del Valor Presente Neto - Fuente Propia**

#### **Regla de decisión para el primer método dice:**

El valor presente neto debe ser mayor a 0 o positivo, para determinar el VAN se procederá a realizar la siguiente operación sumamos los ingresos totales del flujo de caja de los cinco años con la tasa del 12% interés que es la establecida en el mercado, y como egresos tomamos el capital inicial, hacemos la sumatoria de los dos valores y da como resultado que el proyecto es viable.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

### *Segundo Método: Tasa de interés de retorno (TIR)*

| II Tasa Interna de Rentabilidad |     |
|---------------------------------|-----|
| TIR                             | 62% |

#### ***Cuadro No. 21.- Método de la Tasa de Interés de Retorno - Fuente Propia***

Con el TIR medimos la rentabilidad del proyecto y tomamos desde el año 0 hasta el año 5.

#### **Regla de decisión del segundo metodo:**

La tasa interna de rentabilidad (TIR) debe ser mayor a la tasa del mercado, es nuestro proyecto luego de analizado en el flujo neto de caja durante los cinco años, se determinó el 62% que es mayor a la tasa de interes del mercado.

#### **5.2.1 Conclusiones de la Aplicación de los Métodos de Evaluación y Selección del Proyecto.**

Para la determinación de la viabilidad del proyecto, se escogió este métodos que consisten en los filtros de factibilidad que se debe seguir, para conocer si un proyecto es viable y el tiempo en que se recupera la inversión.

#### **Método Uno: VAN**

Con este método el proyecto obtuvo el resultado de que los ingresos son mayores a los egresos como el capital inicial, de los valores tomados del cuadro de flujo neto, por lo que se determinó que este proyecto es viable y sustentable a través de cinco años.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

### **Método Dos: TIR**

Con este método la empresa tiene que financiar parte de su inversión, debe tomar en cuenta los valores del cuadro de flujo neto, para saber si su proyecto tiene al final una tasa de interés mayor a la que tiene el mercado en ese momento, en este proyecto es mayor 62 % siendo este el segundo filtro que pasa para ser viable el proyecto.

### **Método Tres: Índice de rentabilidad IR**

Con este método tomamos en cuenta el total de los ingresos contra el total de los egresos y dio como resultado un porcentaje mayor a uno, en este caso de 2,59%, indicándonos que el proyecto es confiable.

**Cuadro No. 22.- Índice de Rentabilidad**

| III | Indice de Rentabilidad                          |      |
|-----|---|------|
|     | $IR > 1$ ó $> 100\%$                            |      |
|     | $IR = VP \text{ Ingresos} / VP \text{ Egresos}$ |      |
|     | $IR =$  | 2,59 |

*Fuente Propia*

### **Método Cuatro: Tiempo de recuperación de la inversión.**

El tiempo de recuperación es muy importante, por cuanto los accionistas desean saber en qué tiempo su dinero invertido será recuperado. Luego de elaborar el flujo acumulado durante los cinco años, y con las indicaciones de los accionistas de la inversión sea recuperada en máximo tres años, en este

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

proyecto se dará al primer año, satisfaciendo el pedido realizado por la junta directiva.

**Cuadro No. 23.- Tiempo de Recuperación de la Inversión**

| CALCULO DEL VAN DE LA DEUDA                  |               |              |              |              |              |               |      |  |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|------|--|
| Descripción                                  | Año 0         | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5         |      |  |
| Gastos Financieros                           |               | -\$ 6.086    | -\$ 5.128    | -\$ 4.055    | -\$ 14.069   | -\$ 23.777    |      |  |
| Utilidad antes de Participación Trabajadores |               | -\$ 6.086    | -\$ 5.128    | -\$ 4.055    | -\$ 14.069   | -\$ 23.777    |      |  |
| 15 % Participación de Trabajadores           |               |              | 913          | 769          | 608          | 2110          | 3567 |  |
| Utilidad antes del impuesto a la Renta       |               | -\$ 5.173    | -\$ 4.359    | -\$ 3.447    | -\$ 11.958   | -\$ 20.210    |      |  |
| 25% Impuesto a la Renta                      |               | \$ 1.293,23  | \$ 1.089,66  | \$ 861,67    | \$ 2.989,62  | \$ 5.052,61   |      |  |
| Utilidad despues del Impuesto a la Renta     |               | -\$ 3.879,69 | -\$ 3.268,98 | -\$ 2.585,00 | -\$ 8.968,85 | -\$ 15.157,82 |      |  |
| Amortización Capital                         |               | -\$ 14.069   | -\$ 14.069   | -\$ 14.069   | -\$ 14.069   | -\$ 14.069    |      |  |
| Crédito                                      | \$ 50.715     |              |              |              |              |               |      |  |
| Flujo Neto                                   | \$ 50.714,84  | -\$ 17.948   | -\$ 17.338   | -\$ 16.654   | -\$ 23.038   | -\$ 29.227    |      |  |
|  |               |              |              |              |              |               |      |  |
| VAN 12%                                      | -\$ 22.210,79 |              |              |              |              |               |      |  |
| VP INGRESOS                                  | \$ 50.714,84  |              |              |              |              |               |      |  |
| VP EGRESOS                                   | -\$ 72.925,63 |              |              |              |              |               |      |  |

***Fuente Propia***

Para poner en marcha el proyecto los directivos establecieron que el tiempo de recuperación máxima de la inversión sea 3 años. Los resultados en relación al flujo neto acumulado determinaron que la recuperación de la inversión se dará en los 21 meses. Por lo tanto, lo establecido por la junta directiva se cumple.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Ferré Trezano José, Robinat José Ramón, Trigo Arana Gustavo (2004), Enciclopedia de Marketing y Ventas, Barcelona, Editorial Océano.
- ❖ Constante Catalina, Guía de Finanzas, Seminario de Graduación.
- ❖ López Carlos, (2008) Gestipolis.com. Administración, Estrategias, Marketing, Contabilidad, Finanzas. Documentos varios.
- ❖ Moreno Juan (2008) Publialpha Punto com. Documentos varios.
- ❖ Municipalidad de Guayaquil, Unidad de Gobierno Electrónico (2011). Documentación y Folletos Varios.
- ❖ Ricoveri Wladimir, (2010) Director Ricoveri Marketing, Instituto Europeo de Postgrado, Universidad de San Pablo. Documentos varios.
- ❖ Universidad de San Carlos, Guatemala. Documentos Varios.
- ❖ <http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id74.html>,
- ❖ <http://www.eurotapes.net/>,
- ❖ [www.comexi.gob.ec](http://www.comexi.gob.ec)
- ❖ <http://www.gestipolis1.com>,
- ❖ [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_0666.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0666.pdf),
- ❖ <http://servicioalpais.cl/>
- ❖ [http://www.abcpack.com/product\\_info.php](http://www.abcpack.com/product_info.php)
- ❖ <http://turnkey.taiwantrade.com.tw>
- ❖ <http://publicalpha.com/funciones-del-vendedor/>,
- ❖ <http://www.mailxmail.com/curso-recepcionista/secretaria-recepcionista>,
- ❖ <http://www.gestipolis.com/canales6/fin/compras-manejo-y-conceptos.htm>,
- ❖ [http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad)
- ❖ <http://www.guayaquil.gov.ec>

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- ❖ <http://frankyrey.spaces.live.com>
- ❖ <http://infoven.over-blog.com/>
- ❖ [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com),
- ❖ [www.mercadolibre.com](http://www.mercadolibre.com),
- ❖ [http://www.quebarato.com.co/monica-8-5-con-servicio-tecnico-la-mejor-solucion-contable\\_\\_A222C.html](http://www.quebarato.com.co/monica-8-5-con-servicio-tecnico-la-mejor-solucion-contable__A222C.html),
- ❖ <http://www.mailxmail.com/cursos-recepcionista/secretaria-recepcionista>,
- ❖ <http://www.solfintec.com/funciones-del-auxiliar-contable.html>,
- ❖ [www.aeap.es](http://www.aeap.es)
- ❖ [www.envapac.com](http://www.envapac.com),
- ❖ [www.unlu.edu.ar](http://www.unlu.edu.ar),
- ❖ [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com),
- ❖ [www.quiminet.com](http://www.quiminet.com),

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

## Anexo 1.- Perfil de los Cargos

- GERENTE ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL
  - ❖ Ingeniero en administración de ventas, ingeniero comercial, economista o ingeniero industrial.
  - ❖ Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.
  - ❖ Buenas relaciones interpersonales.
  - ❖ Buena presencia.
  - ❖ Facilidad de palabra.
  - ❖ Conocimiento de herramientas informáticas básicas.
  - ❖ Sexo masculino o femenino.
  - ❖ Edad: 25-35 años.
  
- ASISTENTE DE VENTAS
  - ❖ Título académico o cursando estudios universitarios.
  - ❖ Experiencia mínima de 2 años en ventas corporativas.
  - ❖ Experiencia en crédito y cobranzas.
  - ❖ Buenas relaciones interpersonales.
  - ❖ Buena presencia.
  - ❖ Facilidad de palabra.
  - ❖ Experiencia en atención al cliente.
  - ❖ Conocimientos de herramientas informáticas básicas.
  - ❖ Sexo: femenino.
  - ❖ Edad: 20-30 años.
  
- VENDEDOR
  - ❖ Título académico o cursando estudios universitarios.
  - ❖ Experiencia mínima de 1 año en venta de cintas adhesivas.
  - ❖ Capacidad para trabajar bajo presión.
  - ❖ Habilidad en la oportuna solución a problemas.
  - ❖ Buenas relaciones interpersonales.
  - ❖ Buena presencia.
  - ❖ Facilidad de palabra.
  - ❖ Conocimientos de herramientas informáticas básicas.
  - ❖ Sexo: masculino.
  - ❖ Edad: 20-30 años.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

### ➤ MENSAJERO-REPARTIDOR

- ❖ Estudios secundarios-Título de bachiller.
- ❖ Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.
- ❖ Buenas relaciones interpersonales.
- ❖ Buena presencia.
- ❖ Capacidad para trabajar bajo presión.
- ❖ Responsable.
- ❖ Honrado.
- ❖ Puntual.
- ❖ Licencia de conducir.
- ❖ Sexo: masculino.
- ❖ Edad: 20-30 años.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

### Anexo 2.- TEAC medición de tiempo efectivo del vendedor.

|                                 |  | Canal Industrial |             |
|---------------------------------|--|------------------|-------------|
|                                 |  | CLIENTES         |             |
| N.                              | PASOS DE LA VENTA  | AA               | A           |
| <b>PREPARACION DE LA VISITA</b> |  |                  |             |
| 1                               | Saludo<br>Tipo de cliente<br>Novedades   | 5                | 5           |
| <b>CONTACTO</b>                 |  |                  |             |
| 2                               | Presentación<br>Romper el hilo   | 5                | 5           |
| <b>COBRANZA</b>                 |  |                  |             |
| 3                               | Revisión de cheque o comprobante<br>Deposito<br>Elaboración y entrega del recibo           | 5                | 5           |
| <b>DETECCION DE NECESIDADES</b> |  |                  |             |
| 4                               | Chequeo del inventario en el sistema<br>Pedido sugerido                                    | 15               | 10          |
| <b>ARGUMENTO DE VENTA</b>       |  |                  |             |
| 5                               | Características y beneficios del producto<br>Manejo de objeciones                          | 25               | 15          |
| <b>CIERRE DE VENTA</b>          |  |                  |             |
| 6                               | Resumen de venta en la Nota de pedido y totalizarlo<br>Informar próxima visita y despedida | 15               | 10          |
| <b>TEAC</b>                     |  | <b>70</b>        | <b>50</b>   |
| <b>ESPERA</b>                   |  | <b>20</b>        | <b>10</b>   |
| <b>TIEMPO TOTAL</b>             |  | <b>90</b>        | <b>60</b>   |
| <b>Tiempo Definido Hrs.</b>     |  | <b>1,50</b>      | <b>1,00</b> |

*El tiempo de traslado del vendedor será de 2 horas.*

|          |      |                     | T/Promedio |
|----------|------|---------------------|------------|
| CLIENTES | TEAC | TIEMPO DE TRANSLADO | Diario     |
| 5        | 5    | 25                  | 2          |

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

### Anexo 3.- Ruta de entrega a clientes

| Ruta de entrega a clientes                        |            |                |
|---|------------|----------------|
| Actividades                                       | Time       |                |
| Verificacion del requerimiento del cliente        | 10         | minutos        |
| Confirmar aprobacion del pedido                   |            |                |
| Elaborar facturas                                 |            |                |
| Revisar facturas                                  |            |                |
| Verificacion de los datos completos en la factura | 25         | minutos        |
| Firmar facturas                                   |            |                |
| Enviar facturas a despacho                        |            |                |
| Enviar guia de remision                           |            |                |
|   |            |                |
|   |            |                |
| Preparacion de picking                            | 60         | minutos        |
| Despachar mercaderia a la camioneta               |            |                |
| Ordenarla de acuerdo a pedidos                    |            |                |
|   |            |                |
|   |            |                |
| Ruta de Entrega previamente diseñada              | 240        | minutos        |
| Planificar ruta de entrega ( 10 clientes)         |            |                |
| Espera a clientes                                 |            |                |
| Revisar pedidos                                   |            |                |
| Firmar recepcion                                  |            |                |
| <b>Destino Final</b>                              | <b>335</b> | <b>minutos</b> |
|   |            |                |
|   | 5,58       | Horas          |

## Anexo 4.- Carta de Presentación



Guayaquil, octubre 23 de 2010

Señor  
Marcos Suquilanda  
Gerente de Compras  
**INDUSTRIAS CONDOR**  
En su despacho.

Apreciado cliente

Somos una empresa líder en la distribución de cintas adhesivas, contamos con una fuerza humana especializada y una calidad de productos de alta tecnología, con más de 10 años de experiencia en el mercado. Nuestro principal objetivo es ser la mejor alternativa como proveedores de cintas adhesivas, y poder contribuir con la productividad de nuestros clientes, brindándoles los mejores productos, atención personalizada y precios competitivos.

Empresas reconocidas de la ciudad han elegido nuestras cintas para el cerrado de sus cajas como Poligráfica, Abbot Laboratorios, Mercantil Garzozzi, siendo esta nuestra mayor referencia y garantía.

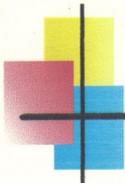
Adjuntamos CD con nuestro catálogo de productos para que nos considere dentro de sus próximas adquisiciones.

Atentamente,

Juan Montalvo G.  
Asesor Comercial

# Reingeniería de la empresa Promarcas

## Anexo 5.- Factura



**Promarcas Cía Ltda.**  
CAPACITACION PROFESIONAL  
REPRESENTACION Y DISTRIBUCION COMERCIAL

Cda. Alborada Gta. Etapa Mz. 610 villa #1  
Teléfono: 2-273456 \* Telefax: 2-244784  
Guayaquil - Ecuador

R.U.C. 0992243600001

**FACTURA**

S-001 - 001 - N° **001776**

Aut. SRI # 1108537104

Cliente: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

R.U.C.: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

| CANT. | DESCRIPCION | PRECIO UNITARIO | VALOR TOTAL |
|-------|-------------|-----------------|-------------|
|       |             |                 |             |
|       |             |                 |             |
|       |             |                 |             |
|       |             |                 |             |
|       |             |                 |             |
|       |             |                 |             |
|       |             |                 |             |
|       |             |                 |             |
|       |             |                 |             |
|       |             |                 |             |

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**promarcas@electrocom.info**

Jorge Emilio Vargas León \* SOLIDARIDAD - RUC. 090414562001 Aut. 1653  
Tel.: 2344888-2205824 \* 1 block de 50x3 # 01751 al 01800 emisión 3/8/2010 caduca 31/1/2010

|                 |  |
|-----------------|--|
| SUB - TOTAL     |  |
| IVA. 0 %        |  |
| IVA. %          |  |
| <b>TOTAL \$</b> |  |

\_\_\_\_\_

RECIBI CONFORME

Original : Adquirente \* Copia : Emisor \*



# Reingeniería de la empresa Promarcas

## **Anexo7.Encuesta**

|   |   |                         |  |
|---|---|-------------------------|--|
| Fecha:  | <input style="width: 100%;" type="text"/> |                         |  |
| Nombre:   | <input style="width: 100%;" type="text"/> |                         | Cargo: <input style="width: 100%;" type="text"/> |
| Empresa:  | <input style="width: 100%;" type="text"/> |                         |  |
| 1) ¿Con que frecuencia usted compra cintas adhesivas?             |   |                         |  |
| Entre 1 – 3 meses   | <input type="checkbox"/>                  | Entre 3 – 6 meses       | <input type="checkbox"/>                         |
|   |   | Entre 6-12 meses        | <input type="checkbox"/>                         |
| 2) ¿Cuándo usted compra una cinta adhesiva que es lo que busca?   |   |                         |  |
| Calidad   | <input type="checkbox"/>                  | Precio                  | <input type="checkbox"/>                         |
| 3) ¿Que marca de cinta adhesiva usted compra?                     |   |                         |  |
| Fantape   | <input type="checkbox"/>                  | 3M                      | <input type="checkbox"/>                         |
| Eurotape  | <input type="checkbox"/>                  | Novotape                | <input type="checkbox"/>                         |
|   |   | Otros                   | <input style="width: 100%;" type="text"/>        |
| 4) ¿Quién es su proveedor de cintas adhesivas?                    |   |                         |  |
| 3M  | <input type="checkbox"/>                  | Quifatex                | <input type="checkbox"/>                         |
| Cierpronti S.A.   | <input type="checkbox"/>                  | Super Paco              | <input type="checkbox"/>                         |
|   |   | Otros                   | <input style="width: 100%;" type="text"/>        |
| 5) ¿De que tipo de cintas le gustaría información?                |   |                         |  |
| División Comercial  | <input type="checkbox"/>                  | División Artes Gráficas | <input type="checkbox"/>                         |
| División Industrial   | <input type="checkbox"/>                  | División Automotriz     | <input type="checkbox"/>                         |
|   |   | Otras                   | <input style="width: 100%;" type="text"/>        |
| 6) ¿Cuánto es su presupuesto anual para comprar cintas adhesivas? |   |                         |  |
| \$1-\$500   | <input type="checkbox"/>                  | \$500-\$1500            | <input type="checkbox"/>                         |
| \$1500-\$3500   | <input type="checkbox"/>                  | \$3500-\$5000           | <input type="checkbox"/>                         |
|   |   | Más de \$5000           | <input type="checkbox"/>                         |
| 7) ¿Utiliza cintas impresas o cintas llanas?                      |   |                         |  |
| Cintas Impresas   | <input type="checkbox"/>                  | Cintas Llanas           | <input type="checkbox"/>                         |
| 8) ¿Cuántos rollos compra?  |   |                         |  |
| Entre 1 -50   | <input type="checkbox"/>                  | Entre 50-200            | <input type="checkbox"/>                         |
| Entre 200-500   | <input type="checkbox"/>                  | Mas de 500              | <input type="checkbox"/>                         |
| 9)¿Con que frecuencia lo visitan sus proveedores?                 |   |                         |  |
| Mensual   | <input type="checkbox"/>                  | Trimestral              | <input type="checkbox"/>                         |
|   |   | Semestral               | <input type="checkbox"/>                         |
| 10)¿Rollo de cuantas yardas son preferidos por su empresa ?       |   |                         |  |
| 40 yardas   | <input type="checkbox"/>                  | 80 yardas               | <input type="checkbox"/>                         |
|   |   | 100 yardas              | <input type="checkbox"/>                         |

**Formato de Encuesta**

# Reingeniería de la empresa Promarcas

## Anexo 8.- Tabulación de

### datos

| <b>TABULACION DE DATOS</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| <b>NUMERO DE ENCUESTADOS</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Preguntas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| <b>1) ¿Con que frecuencia usted compra cintas adhesivas?</b>             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Entre 1 – 3 meses  | 1 |   |   |   |   | 1 | 1 | 1 |   | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  |
| Entre 3 – 6 meses  |   | 1 |   |   | 1 |   |   |   | 1 |    |    |    | 1  |    |    |
| Entre 6-12 meses   |   |   | 1 | 1 |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| <b>2) ¿Cuándo usted compra una cinta adhesiva que es lo que busca?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Calidad  |   |   | 1 | 1 |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Precio   | 1 | 1 |   |   | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| <b>3) ¿Que marca de cinta adhesiva usted compra?</b>                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Fantape  | 1 |   |   | 1 |   |   | 1 |   |   |    | 1  | 1  |    | 1  |    |
| 3M   |   | 1 | 1 |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Eurotape   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Novotape   |   |   |   |   | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 1  |    |    | 1  |    | 1  |
| Otros  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| <b>4) ¿Quién es su proveedor de cintas adhesivas?</b>                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| 3M   |   | 1 | 1 |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Quifatex   | 1 |   |   | 1 |   |   | 1 |   |   |    | 1  | 1  |    | 1  |    |
| Cierpronti S.A.  |   |   |   |   | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 1  |    |    | 1  |    | 1  |
| Super Paco   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Otros  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| <b>5) ¿De que tipo de cintas le gustaría información?</b>                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| División Comercial   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| División Artes Gráficas  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| División Industrial  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| División Automotriz  |   |   |   |   |   | 1 |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Otras  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| <b>6) ¿Cuánto es su presupuesto anual para comprar cintas adhesivas?</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| \$1-\$500  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| \$500-\$1500   | 1 |   |   |   |   | 1 | 1 |   |   | 1  |    |    | 1  |    |    |
| \$1500-\$3500  |   | 1 |   | 1 | 1 |   |   | 1 | 1 |    | 1  | 1  |    | 1  | 1  |
| \$3500-\$5000  |   |   | 1 |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Más de \$5000  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| <b>7) ¿Utiliza cintas impresas o cintas llanas?</b>                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Cintas Impresas  |   |   |   |   | 1 |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Cintas Llanas  | 1 | 1 | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| <b>8) ¿Cuántos rollos compra?</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Entre 1 -50  |   |   |   |   |   |   |   | 1 |   |    |    |    |    |    |    |
| Entre 50-200   | 1 | 1 |   |   | 1 | 1 | 1 |   |   | 1  |    |    |    | 1  |    |
| Entre 200-500  |   |   | 1 | 1 |   |   |   |   | 1 |    | 1  | 1  | 1  |    | 1  |
| Mas de 500   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| <b>9) ¿Con que frecuencia lo visitan sus proveedores?</b>                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Mensual  |   |   |   |   | 1 | 1 |   | 1 |   |    |    | 1  | 1  | 1  |    |
| Trimestral   | 1 | 1 | 1 | 1 |   |   | 1 |   | 1 | 1  |    |    |    |    | 1  |
| Semestral  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 1  |    |    |    |    |
| <b>10) ¿Rollos de cuantas yardas son preferidos por su empresa ?</b>     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| 40 yardas  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| 80 yardas  |   |   |   | 1 | 1 | 1 |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| 100 yardas   | 1 | 1 | 1 |   |   |   | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |

# Reingeniería de la empresa Promarcas

|  | <b>TABULACION DE DATOS</b>   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|--|------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|--|
|  | <b>NUMERO DE ENCUESTADOS</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| <b>Preguntas</b>   | 16                           | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |  |  |  |
| <b>1) ¿Con que frecuencia usted compra cintas adhesivas?</b>             |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Entre 1 – 3 meses  | 1                            | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    |  |  |  |
| Entre 3 – 6 meses  |                              |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |  |  |  |
| Entre 6-12 meses   |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| <b>2) ¿Cuándo usted compra una cinta adhesiva que es lo que busca?</b>   |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Calidad  |                              |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    | 1  | 1  |    |    |    |  |  |  |
| Precio   | 1                            | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  |    |    | 1  | 1  | 1  |  |  |  |
| <b>3) ¿Que marca de cinta adhesiva usted compra?</b>                     |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Fantape  | 1                            | 1  |    | 1  |    | 1  |    | 1  | 1  |    |    |    |    | 1  |    |  |  |  |
| 3M   |                              |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    | 1  | 1  |    |    |    |  |  |  |
| Eurotape   |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |  |  |  |
| Novotape   |                              |    | 1  |    | 1  |    |    |    |    | 1  |    |    |    |    | 1  |  |  |  |
| Otros  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| <b>4) ¿Quién es su proveedor de cintas adhesivas?</b>                    |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| 3M   |                              |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    | 1  | 1  |    |    |    |  |  |  |
| Quifatex   | 1                            | 1  |    | 1  |    | 1  |    | 1  | 1  |    |    |    | 1  |    |    |  |  |  |
| Cierpronti S.A.  |                              |    | 1  |    | 1  |    |    |    |    | 1  |    |    |    |    | 1  |  |  |  |
| Super Paco   |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Otros  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |  |  |  |
| <b>5) ¿De que tipo de cintas le gustaría información?</b>                |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| División Comercial   |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| División Artes Gráficas  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| División Industrial  | 1                            | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  |    |    | 1  | 1  | 1  |  |  |  |
| División Automotriz  |                              |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    | 1  |    |    |    |    |  |  |  |
| Otras  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    |  |  |  |
| <b>6) ¿Cuánto es su presupuesto anual para comprar cintas adhesivas?</b> |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| \$1-\$500  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| \$500-\$1500   |                              |    | 1  |    |    | 1  |    |    | 1  | 1  |    |    | 1  |    | 1  |  |  |  |
| \$1500-\$3500  | 1                            | 1  |    | 1  | 1  |    | 1  | 1  |    |    |    |    |    | 1  |    |  |  |  |
| \$3500-\$5000  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  | 1  |    |    |    |  |  |  |
| Más de \$5000  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| <b>7) ¿Utiliza cintas impresas o cintas llanas?</b>                      |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Cintas Impresas  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  | 1  |    |    |  |  |  |
| Cintas Llanas  | 1                            | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    | 1  | 1  |  |  |  |
| <b>8) ¿Cuántos rollos compra?</b>  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Entre 1 -50  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Entre 50-200   |                              |    |    | 1  |    | 1  | 1  |    | 1  |    |    |    | 1  |    | 1  |  |  |  |
| Entre 200-500  | 1                            | 1  | 1  |    | 1  |    |    | 1  |    | 1  | 1  |    |    | 1  |    |  |  |  |
| Más de 500   |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    |  |  |  |
| <b>9) ¿Con que frecuencia lo visitan sus proveedores?</b>                |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Mensual  |                              | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  |    | 1  |    |    |    | 1  | 1  |  |  |  |
| Trimestral   |                              |    |    |    | 1  |    |    |    | 1  |    |    |    | 1  |    |    |  |  |  |
| Semestral  | 1                            |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  | 1  |    |    |    |  |  |  |
| <b>10) ¿Rollo de cuantas yardas son preferidos por su empresa?</b>       |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| 40 yardas  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    |    |  |  |  |
| 80 yardas  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    | 1  |  |  |  |
| 100 yardas   | 1                            | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    | 1  | 1  |    |  |  |  |

# Reingeniería de la empresa Promarcas

|  |  | TABULACION DE DATOS   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
|--|--|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
|  |  | NUMERO DE ENCUESTADOS |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
|  |  | 31                    | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 |   |
| <b>1) ¿Con que frecuencia usted compra cintas adhesivas?</b>             |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Entre 1 – 3 meses  |  | 1                     | 1  | 1  |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    |    |    |    |    |   |
| Entre 3 – 6 meses  |  |                       |    |    | 1  | 1  |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    |   |
| Entre 6-12 meses   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  |   |
| <b>2) ¿Cuándo usted compra una cinta adhesiva que es lo que busca?</b>   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Calidad  |  |                       | 1  |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Precio   |  | 1                     |    | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |   |
| <b>3) ¿Que marca de cinta adhesiva usted compra?</b>                     |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Fantape  |  |                       | 1  |    | 1  |    |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |   |
| 3M   |  |                       |    |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Eurotape   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |   |
| Novotape   |  | 1                     |    | 1  |    |    | 1  | 1  |    | 1  |    |    |    |    |    |    |   |
| Otros  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| <b>4) ¿Quién es su proveedor de cintas adhesivas?</b>                    |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| 3M   |  |                       |    |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Quifatex   |  |                       | 1  |    | 1  |    |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Cierpronti S.A.  |  | 1                     |    | 1  |    |    | 1  | 1  |    | 1  |    |    |    |    |    |    |   |
| Super Paco   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Otros  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |   |
| <b>5) ¿De que tipo de cintas le gustaría información?</b>                |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| División Comercial   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| División Artes Gráficas  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| División Industrial  |  | 1                     | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |   |
| División Automotriz  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Otras  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| <b>6) ¿Cuánto es su presupuesto anual para comprar cintas adhesivas?</b> |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| \$1-\$500  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    | 1  | 1  | 1  |   |
| \$500-\$1500   |  | 1                     |    |    |    | 1  |    |    |    |    | 1  |    |    |    |    |    |   |
| \$1500-\$3500  |  |                       | 1  |    | 1  |    |    | 1  | 1  | 1  |    |    | 1  |    |    |    |   |
| \$3500-\$5000  |  |                       |    | 1  |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Más de \$5000  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| <b>7) ¿Utiliza cintas impresas o cintas llanas?</b>                      |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Cintas Impresas  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1 |
| Cintas Llanas  |  | 1                     | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    |    |    | 1  |    |   |
| <b>8) ¿Cuántos rollos compra?</b>  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Entre 1 -50  |  |                       |    |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Entre 50-200   |  | 1                     |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    | 1  | 1  | 1  |   |
| Entre 200-500  |  |                       | 1  |    | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    |    |    |    |    |   |
| Más de 500   |  |                       |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    |   |
| <b>9) ¿Con que frecuencia lo visitan sus proveedores?</b>                |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| Mensual  |  |                       | 1  |    |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    |    |    |    |    |   |
| Trimestral   |  | 1                     |    | 1  | 1  | 1  |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    |   |
| Semestral  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  |   |
| <b>10) ¿Rollo de cuantas yardas son preferidos por su empresa ?</b>      |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| 40 yardas  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| 80 yardas  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |   |
| 100 yardas   |  | 1                     | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  |   |

## Reingeniería de la empresa Promarcas

|  |                         | <b>TABULACION DE DATOS</b>   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--|-------------------------|------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|  |                         | <b>NUMERO DE ENCUESTADOS</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  |                         | 46                           | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 |
| <b>1) ¿Con que frecuencia usted compra cintas adhesivas?</b>             |                         |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | Entre 1 – 3 meses       |                              |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    |
|  | Entre 3 – 6 meses       |                              |    |    |    | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  |    |    | 1  |    |    |
|  | Entre 6-12 meses        | 1                            | 1  |    | 1  |    |    |    | 1  |    |    | 1  |    |    | 1  | 1  |
| <b>2) ¿Cuándo usted compra una cinta adhesiva que es lo que busca?</b>   |                         |                              |    |    |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | Calidad                 |                              |    | 1  |    | 1  | 1  | 1  |    |    | 1  |    |    |    |    | 1  |
|  | Precio                  | 1                            | 1  |    | 1  |    |    |    | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| <b>3) ¿Que marca de cinta adhesiva usted compra?</b>                     |                         |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | Fantape                 |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | 3M                      |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | Eurotape                | 1                            | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
|  | Novotape                |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | Otros                   |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>4) ¿Quién es su proveedor de cintas adhesivas?</b>                    |                         |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | 3M                      |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | Quifatex                |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | Cierpronti S.A.         |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | Super Paco              |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | Otros                   | 1                            | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| <b>5) ¿De que tipo de cintas le gustaría información?</b>                |                         |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | División Comercial      |                              |    |    |    | 1  | 1  |    |    |    |    | 1  | 1  | 1  |    | 1  |
|  | División Artes Gráficas | 1                            |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |
|  | División Industrial     |                              | 1  | 1  |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    |    |    | 1  |    |
|  | División Automotriz     |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | Otras                   |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>6) ¿Cuánto es su presupuesto anual para comprar cintas adhesivas?</b> |                         |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | \$1-\$500               | 1                            | 1  |    | 1  |    |    |    | 1  |    |    | 1  |    |    |    |    |
|  | \$500-\$1500            |                              |    |    |    |    | 1  | 1  |    |    | 1  |    | 1  |    | 1  | 1  |
|  | \$1500-\$3500           |                              |    |    |    | 1  |    |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    |
|  | \$3500-\$5000           |                              |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |
|  | Más de \$5000           |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>7) ¿Utiliza cintas impresas o cintas llanas?</b>                      |                         |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | Cintas Impresas         | 1                            | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    | 1  |
|  | Cintas Llanas           |                              |    |    |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  |    |
| <b>8) ¿Cuántos rollos compra?</b>  |                         |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | Entre 1 -50             |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | Entre 50-200            |                              | 1  |    | 1  |    |    |    | 1  |    | 1  | 1  | 1  |    |    | 1  |
|  | Entre 200-500           | 1                            |    |    |    | 1  | 1  | 1  |    |    |    |    |    |    |    | 1  |
|  | Mas de 500              |                              |    | 1  |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    |    | 1  |    |
| <b>9)¿Con que frecuencia lo visitan sus proveedores?</b>                 |                         |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | Mensual                 |                              |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | Trimestral              |                              |    |    |    | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  |    | 1  | 1  |    |    |
|  | Semestral               | 1                            | 1  |    | 1  |    |    |    | 1  |    |    | 1  |    |    | 1  | 1  |
| <b>10)¿Rollo de cuantas yardas son preferidos por su empresa ?</b>       |                         |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | 40 yardas               |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | 80 yardas               |                              |    |    |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  |    |
|  | 100 yardas              | 1                            | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    | 1  |

# Reingeniería de la empresa Promarcas

|  |  | TABULACION DE DATOS   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
|--|--|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
|  |  | NUMERO DE ENCUESTADOS |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
|  |  | 46                    | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 |  |
| <b>1) ¿Con que frecuencia usted compra cintas adhesivas?</b>             |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Entre 1 – 3 meses  |  |                       |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    |  |
| Entre 3 – 6 meses  |  |                       |    |    |    | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  |    |    | 1  |    |    |  |
| Entre 6-12 meses   |  | 1                     | 1  |    | 1  |    |    |    | 1  |    |    | 1  |    |    | 1  | 1  |  |
| <b>2) ¿Cuándo usted compra una cinta adhesiva que es lo que busca?</b>   |  |                       |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Calidad  |  |                       |    | 1  |    | 1  | 1  | 1  |    |    | 1  |    |    |    |    | 1  |  |
| Precio   |  | 1                     | 1  |    | 1  |    |    |    | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |  |
| <b>3) ¿Que marca de cinta adhesiva usted compra?</b>                     |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Fantape  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 3M   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Eurotape   |  | 1                     | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |  |
| Novotape   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Otros  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| <b>4) ¿Quién es su proveedor de cintas adhesivas?</b>                    |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 3M   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Quifatex   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Cierpronti S.A.  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Super Paco   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Otros  |  | 1                     | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |  |
| <b>5) ¿De que tipo de cintas le gustaría información?</b>                |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| División Comercial   |  |                       |    |    | 1  | 1  |    |    |    |    | 1  | 1  | 1  |    |    | 1  |  |
| División Artes Gráficas  |  | 1                     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |  |
| División Industrial  |  |                       | 1  | 1  |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    |    |    | 1  |    |  |
| División Automotriz  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Otras  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| <b>6) ¿Cuánto es su presupuesto anual para comprar cintas adhesivas?</b> |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| \$1-\$500  |  | 1                     | 1  |    | 1  |    |    |    | 1  |    |    | 1  |    |    |    |    |  |
| \$500-\$1500   |  |                       |    |    |    |    | 1  | 1  |    |    | 1  |    | 1  |    | 1  | 1  |  |
| \$1500-\$3500  |  |                       |    |    |    | 1  |    |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    |  |
| \$3500-\$5000  |  |                       |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |  |
| Más de \$5000  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| <b>7) ¿Utiliza cintas impresas o cintas llanas?</b>                      |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Cintas Impresas  |  | 1                     | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    | 1  |  |
| Cintas Llanas  |  |                       |    |    |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  |    |  |
| <b>8) ¿Cuántos rollos compra?</b>  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Entre 1 -50  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Entre 50-200   |  |                       | 1  |    | 1  |    |    |    | 1  |    | 1  | 1  | 1  |    |    | 1  |  |
| Entre 200-500  |  | 1                     |    |    |    | 1  | 1  | 1  |    |    |    |    |    |    |    | 1  |  |
| Mas de 500   |  |                       |    | 1  |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    |    | 1  |    |  |
| <b>9)¿Con que frecuencia lo visitan sus proveedores?</b>                 |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Mensual  |  |                       |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Trimestral   |  |                       |    |    |    | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  |    | 1  | 1  |    |    |  |
| Semestral  |  | 1                     | 1  |    | 1  |    |    |    | 1  |    |    | 1  |    |    | 1  | 1  |  |
| <b>10)¿Rollo de cuantas yardas son preferidos por su empresa ?</b>       |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 40 yardas  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 80 yardas  |  |                       |    |    |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  |    |  |
| 100 yardas   |  | 1                     | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    | 1  |  |

# Reingeniería de la empresa Promarcas

| TABULACION DE DATOS   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| NUMERO DE ENCUESTADOS   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 |
| <b>1) ¿Con que frecuencia usted compra cintas adhesivas ?</b>             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Entre 1 – 3 meses   |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    | 1  |
| Entre 3 – 6 meses   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  | 1  |    |
| Entre 6-12 meses  | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>2) ¿Cuándo usted compra una cinta adhesiva que es lo que busca?</b>    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Calidad   |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    | 1  |    |    |    | 1  |
| Precio  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  |    | 1  | 1  |    | 1  |
| <b>3) ¿Que marca de cinta adhesiva usted compra?</b>                      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Fantape   | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  |    | 1  |
| 3M  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    | 1  |
| Eurotape  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Novotape  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Otros   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>4) ¿Quién es su proveedor de cintas adhesivas?</b>                     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 3M  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    | 1  |
| Quifatex  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  |    | 1  |
| Cierpronti S.A.   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Super Paco  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Otros   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>5) ¿De que tipo de cintas le gustaría información?</b>                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| División Comercial  | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  | 1  | 1  |    |    |    |
| División Artes Gráficas   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| División Industrial   |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  |    |    | 1  | 1  | 1  |
| División Automotriz   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Otras   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>6) ¿Cuánto es su presupuesto anual para comprar cintas adhesivas ?</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| \$1-\$500   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| \$500-\$1500  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    |
| \$1500-\$3500   |    |    |    | 1  |    |    |    |    | 1  |    | 1  |    |    |    |    |
| \$3500-\$5000   | 1  |    | 1  |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |
| Más de \$5000   |    | 1  |    |    |    | 1  | 1  | 1  |    | 1  |    |    | 1  |    | 1  |
| <b>7) ¿Utiliza cintas impresas o cintas llanas?</b>                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Cintas Impresas   |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| Cintas Llanas   | 1  | 1  |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>8) ¿Cuántos rollos compra?</b>   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Entre 1 -50   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Entre 50-200  |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    |
| Entre 200-500   | 1  |    | 1  | 1  |    |    |    |    |    |    | 1  | 1  |    | 1  |    |
| Mas de 500  |    | 1  |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  |    |    | 1  |    | 1  |
| <b>9) ¿Con que frecuencia lo visitan sus proveedores?</b>                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Mensual   |    |    |    | 1  | 1  |    |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    | 1  |
| Trimestral  | 1  | 1  | 1  |    |    | 1  | 1  | 1  |    |    |    |    | 1  |    | 1  |
| Semestral   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>10) ¿Rollos de cuantas yardas son preferidos por su empresa ?</b>      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 40 yardas   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 80 yardas   |    |    |    | 1  |    |    |    |    | 1  |    | 1  | 1  |    | 1  |    |
| 100 yardas  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  |    |    | 1  |    | 1  |

# Reingeniería de la empresa Promarcas

|   |  | TABULACION DE DATOS   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|---|--|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|--|
|   |  | NUMERO DE ENCUESTADOS |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|   |  | 76                    | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 |  |  |  |
| <b>1) ¿Con que frecuencia usted compra cintas adhesivas ?</b>             |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Entre 1 – 3 meses   |  |                       |    | 1  |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Entre 3 – 6 meses   |  | 1                     | 1  |    | 1  | 1  |    |    |    |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  |    |  |  |  |
| Entre 6-12 meses  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |  |  |  |
| <b>2) ¿Cuándo usted compra una cinta adhesiva que es lo que busca?</b>    |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Calidad   |  |                       |    |    | 1  |    | 1  |    |    | 1  |    | 1  |    |    |    | 1  |  |  |  |
| Precio  |  | 1                     | 1  | 1  |    | 1  |    | 1  | 1  |    | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  |  |  |  |
| <b>3) ¿Que marca de cinta adhesiva usted compra?</b>                      |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Fantape   |  | 1                     | 1  | 1  |    | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |  |  |  |
| 3M  |  |                       |    |    | 1  |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |  |  |  |
| Eurotape  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Novotape  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Otros   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| <b>4) ¿Quién es su proveedor de cintas adhesivas?</b>                     |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| 3M  |  |                       |    |    | 1  |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |  |  |  |
| Quifatex  |  | 1                     | 1  | 1  |    | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |  |  |  |
| Cierpronti S.A.   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Super Paco  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Otros   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| <b>5) ¿De que tipo de cintas le gustaría información?</b>                 |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| División Comercial  |  | 1                     | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    |  |  |  |
| División Artes Gráficas   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| División Industrial   |  |                       |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  |  |  |  |
| División Automotriz   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Otras   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| <b>6) ¿Cuánto es su presupuesto anual para comprar cintas adhesivas ?</b> |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| \$1-\$500   |  |                       |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| \$500-\$1500  |  | 1                     |    |    |    |    | 1  |    | 1  | 1  |    |    | 1  |    |    |    |  |  |  |
| \$1500-\$3500   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    |    |  |  |  |
| \$3500-\$5000   |  |                       | 1  |    |    | 1  |    |    |    |    | 1  |    |    | 1  | 1  |    |  |  |  |
| Más de \$5000   |  |                       |    |    | 1  |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    | 1  |  |  |  |
| <b>7) ¿Utiliza cintas impresas o cintas llanas?</b>                       |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Cintas Impresas   |  |                       |    |    | 1  |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    |    | 1  |  |  |  |
| Cintas Llanas   |  | 1                     | 1  | 1  |    | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |  |  |  |
| <b>8) ¿Cuántos rollos compra?</b>   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Entre 1 -50   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Entre 50-200  |  |                       |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    |    |  |  |  |
| Entre 200-500   |  | 1                     | 1  |    | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |  |  |  |
| Mas de 500  |  |                       |    |    |    |    |    |    | 1  |    |    |    |    |    |    | 1  |  |  |  |
| <b>9)¿Con que frecuencia lo visitan sus proveedores?</b>                  |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| Mensual   |  |                       |    | 1  |    |    | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    |    |  |  |  |
| Trimestral  |  | 1                     | 1  |    | 1  | 1  |    |    | 1  |    |    |    |    | 1  | 1  | 1  |  |  |  |
| Semestral   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| <b>10)¿Rollos de cuantas yardas son preferidos por su empresa ?</b>       |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| 40 yardas   |  |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| 80 yardas   |  |                       |    | 1  |    | 1  | 1  | 1  |    | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |  |  |  |
| 100 yardas  |  | 1                     | 1  |    | 1  |    |    |    | 1  |    | 1  |    |    |    |    | 1  |  |  |  |

## Reingeniería de la empresa Promarcas

|   |  | <b>TABULACION DE DATOS</b>   |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
|---|--|------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|   |  | <b>NUMERO DE ENCUESTADOS</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
|   |  | 91                           | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 100 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 |
| <b>1) ¿Con que frecuencia usted compra cintas adhesivas ?</b>             |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| Entre 1 – 3 meses   |  |                              |    |    |    |    | 1  |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| Entre 3 – 6 meses   |  | 1                            | 1  |    | 1  | 1  |    | 1  |    |    | 1   | 1   | 1   | 1   |     | 1   |
| Entre 6-12 meses  |  |                              |    | 1  |    |    |    | 1  | 1  | 1  |     |     |     |     |     | 1   |
| <b>2) ¿Cuándo usted compra una cinta adhesiva que es lo que busca?</b>    |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| Calidad   |  |                              |    |    |    | 1  |    |    |    |    |     |     |     | 1   | 1   | 1   |
| Precio  |  | 1                            | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   |     |     |     | 1   |
| <b>3) ¿Que marca de cinta adhesiva usted compra?</b>                      |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| Fantape   |  | 1                            |    | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   |     | 1   | 1   | 1   |
| 3M  |  |                              | 1  |    |    | 1  |    |    |    |    |     |     |     | 1   |     |     |
| Eurotape  |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| Novotape  |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| Otros   |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| <b>4) ¿Quién es su proveedor de cintas adhesivas?</b>                     |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| 3M  |  |                              | 1  |    |    | 1  |    |    |    |    |     |     |     | 1   |     |     |
| Quifatex  |  | 1                            |    | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   |     | 1   | 1   | 1   |
| Cierpronti S.A.   |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| Super Paco  |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| Otros   |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| <b>5) ¿De que tipo de cintas le gustaría información?</b>                 |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| División Comercial  |  |                              |    |    |    |    |    |    |    | 1  | 1   |     |     |     | 1   |     |
| División Artes Gráficas   |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| División Industrial   |  | 1                            | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    |     | 1   | 1   | 1   |     |     |
| División Automotriz   |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     | 1   |
| Otras   |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| <b>6) ¿Cuánto es su presupuesto anual para comprar cintas adhesivas ?</b> |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| \$1-\$500   |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| \$500-\$1500  |  |                              |    |    |    |    | 1  |    |    |    | 1   | 1   |     |     |     |     |
| \$1500-\$3500   |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| \$3500-\$5000   |  | 1                            | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    |    | 1  |     |     |     |     | 1   | 1   |
| Más de \$5000   |  |                              |    |    |    |    |    | 1  | 1  |    |     |     | 1   | 1   |     |     |
| <b>7) ¿Utiliza cintas impresas o cintas llanas?</b>                       |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| Cintas Impresas   |  |                              |    |    |    |    |    |    |    | 1  |     |     |     | 1   | 1   | 1   |
| Cintas Llanas   |  | 1                            | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1   | 1   | 1   |     |     |     |
| <b>8) ¿Cuántos rollos compra?</b>   |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| Entre 1 -50   |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| Entre 50-200  |  |                              |    |    |    |    | 1  |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| Entre 200-500   |  | 1                            |    | 1  |    | 1  |    |    |    |    | 1   | 1   |     |     | 1   | 1   |
| Mas de 500  |  |                              | 1  |    | 1  |    |    | 1  | 1  | 1  |     |     | 1   | 1   |     |     |
| <b>9)¿Con que frecuencia lo visitan sus proveedores?</b>                  |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| Mensual   |  |                              |    |    |    |    | 1  |    |    |    |     |     |     |     |     | 1   |
| Trimestral  |  | 1                            | 1  | 1  |    | 1  |    | 1  |    |    | 1   | 1   |     | 1   |     | 1   |
| Semestral   |  |                              |    |    | 1  |    |    |    | 1  | 1  |     |     | 1   |     |     |     |
| <b>10)¿Rollos de cuantas yardas son preferidos por su empresa ?</b>       |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| 40 yardas   |  |                              |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
| 80 yardas   |  | 1                            |    |    |    |    | 1  |    |    |    | 1   |     |     |     | 1   | 1   |
| 100 yardas  |  |                              | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  |     | 1   | 1   | 1   |     |     |

# Reingeniería de la empresa Promarcas

| <b>TABULACION DE DATOS</b>  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| <b>NUMERO DE ENCUESTADOS</b>  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
|   | 106 | 107 | 108 | 109 | 110 | 111 | 112 | 113 | 114 | 115 | 116 | 117 | 118 | 119 | 120 |   |
| <b>1) ¿Con que frecuencia usted compra cintas adhesivas ?</b>             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Entre 1 – 3 meses   |     |     | 1   |     |     |     |     |     |     | 1   | 1   | 1   |     | 1   | 1   |   |
| Entre 3 – 6 meses   | 1   | 1   |     | 1   | 1   | 1   |     |     | 1   |     |     |     |     |     |     |   |
| Entre 6-12 meses  |     |     |     |     |     |     | 1   | 1   |     |     |     |     | 1   |     |     |   |
| <b>2) ¿Cuándo usted compra una cinta adhesiva que es lo que busca?</b>    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Calidad   | 1   |     |     |     |     | 1   | 1   |     | 1   | 1   |     | 1   | 1   |     | 1   |   |
| Precio  |     | 1   | 1   | 1   | 1   |     |     | 1   |     |     | 1   |     |     | 1   |     |   |
| <b>3) ¿Que marca de cinta adhesiva usted compra?</b>                      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Fantape   |     | 1   | 1   | 1   |     | 1   |     |     | 1   | 1   | 1   |     | 1   | 1   |     |   |
| 3M  | 1   |     |     |     | 1   | 1   | 1   |     |     |     |     | 1   |     |     | 1   |   |
| Eurotape  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Novotape  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Otros   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| <b>4) ¿Quién es su proveedor de cintas adhesivas?</b>                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| 3M  | 1   |     |     |     | 1   | 1   | 1   |     |     |     |     | 1   |     | 1   | 1   |   |
| Quifatex  |     | 1   | 1   | 1   |     | 1   |     |     | 1   | 1   | 1   |     | 1   |     |     |   |
| Cierpronti S.A.   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Super Paco  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Otros   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| <b>5) ¿De que tipo de cintas le gustaría información?</b>                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| División Comercial  |     |     |     | 1   |     |     |     |     |     | 1   |     |     |     |     |     |   |
| División Artes Gráficas   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| División Industrial   | 1   | 1   | 1   |     | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |     | 1   | 1   |     | 1   | 1   |   |
| División Automotriz   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 1   |     |     |   |
| Otras   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| <b>6) ¿Cuánto es su presupuesto anual para comprar cintas adhesivas ?</b> |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| \$1-\$500   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 1   |     |     |     |     |   |
| \$500-\$1500  |     |     | 1   | 1   |     | 1   | 1   |     |     |     |     |     | 1   | 1   |     |   |
| \$1500-\$3500   |     |     |     |     |     |     |     |     | 1   | 1   |     |     |     |     |     |   |
| \$3500-\$5000   | 1   | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 1   |     |     |     |   |
| Más de \$5000   |     |     |     |     | 1   |     |     | 1   |     |     |     |     |     |     | 1   |   |
| <b>7) ¿Utiliza cintas impresas o cintas llanas?</b>                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Cintas Impresas   | 1   | 1   |     |     | 1   | 1   | 1   | 1   |     |     |     |     | 1   | 1   |     |   |
| Cintas Llanas   |     |     | 1   | 1   |     | 1   |     |     |     | 1   | 1   | 1   |     | 1   |     |   |
| <b>8) ¿Cuántos rollos compra?</b>   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Entre 1 -50   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Entre 50-200  |     |     |     | 1   | 1   |     | 1   |     |     |     | 1   |     | 1   | 1   |     |   |
| Entre 200-500   | 1   | 1   |     |     |     | 1   |     |     | 1   |     |     |     |     |     |     |   |
| Mas de 500  |     | 1   |     |     |     |     |     | 1   |     | 1   |     | 1   |     |     | 1   |   |
| <b>9)¿Con que frecuencia lo visitan sus proveedores?</b>                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Mensual   |     |     | 1   |     |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     | 1   | 1 |
| Trimestral  | 1   | 1   |     | 1   | 1   |     | 1   |     |     | 1   | 1   | 1   |     |     |     |   |
| Semestral   |     |     |     |     |     |     |     | 1   | 1   |     |     |     | 1   |     |     |   |
| <b>10)¿Rollo de cuantas yardas son preferidos por su empresa ?</b>        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| 40 yardas   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| 80 yardas   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |     |     |     | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |     |   |
| 100 yardas  |     |     |     |     |     |     | 1   | 1   | 1   |     |     |     |     |     | 1   |   |

# Reingeniería de la empresa Promarcas

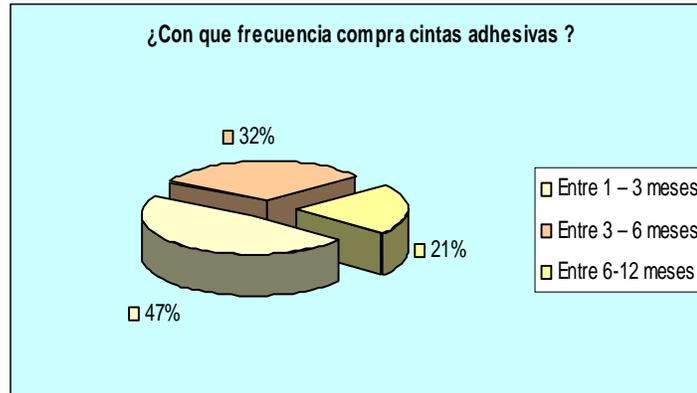
|   |  | TABULACION DE DATOS   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|---|--|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|   |  | NUMERO DE ENCUESTADOS |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | 121                   | 122 | 123 | 124 | 125 | 126 | 127 | 128 | 129 | 130 | 131 | 132 | 133 | 134 | 135 |
| <b>1) ¿Con que frecuencia usted compra cintas adhesivas ?</b>             |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Entre 1 – 3 meses   |  |                       |     |     | 1   |     | 1   | 1   |     | 1   |     |     |     |     |     |     |
| Entre 3 – 6 meses   |  |                       |     | 1   |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     | 1   | 1   |
| Entre 6-12 meses  |  | 1                     | 1   |     |     |     |     |     | 1   |     | 1   | 1   | 1   | 1   |     |     |
| <b>2) ¿Cuándo usted compra una cinta adhesiva que es lo que busca?</b>    |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Calidad   |  | 1                     | 1   |     |     | 1   | 1   |     | 1   | 1   |     | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| Precio  |  |                       |     | 1   | 1   |     |     | 1   |     |     | 1   |     |     |     |     |     |
| <b>3) ¿Que marca de cinta adhesiva usted compra?</b>                      |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fantape   |  |                       |     | 1   |     |     |     |     | 1   |     |     |     |     |     |     | 1   |
| 3M  |  | 1                     | 1   |     | 1   | 1   | 1   | 1   |     |     |     | 1   |     | 1   |     | 1   |
| Eurotape  |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Novotape  |  |                       |     |     |     |     |     |     |     | 1   |     |     |     |     |     |     |
| Otros   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     | 1   |     | 1   |     |     |     |
| <b>4) ¿Quién es su proveedor de cintas adhesivas?</b>                     |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 3M  |  | 1                     | 1   |     | 1   | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Quifatex  |  |                       |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 1   | 1   |
| Cierpronti S.A.   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Super Paco  |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Otros   |  |                       |     |     |     |     | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |     |     |
| <b>5) ¿De que tipo de cintas le gustaría información?</b>                 |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| División Comercial  |  | 1                     | 1   | 1   |     |     | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |     |     |     |     | 1   |
| División Artes Gráficas   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 1   | 1   | 1   |     |     |
| División Industrial   |  |                       |     |     | 1   | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| División Automotriz   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 1   |
| Otras   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| <b>6) ¿Cuánto es su presupuesto anual para comprar cintas adhesivas ?</b> |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| \$1-\$500   |  |                       |     |     |     |     | 1   | 1   |     | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |     | 1   |
| \$500-\$1500  |  |                       |     | 1   | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 1   |     |
| \$1500-\$3500   |  |                       |     |     |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| \$3500-\$5000   |  | 1                     | 1   |     |     |     |     |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     |
| Más de \$5000   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| <b>7) ¿Utiliza cintas impresas o cintas llanas?</b>                       |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Cintas Impresas   |  |                       |     | 1   |     | 1   |     |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     |
| Cintas Llanas   |  | 1                     | 1   |     | 1   |     | 1   | 1   |     | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| <b>8) ¿Cuántos rollos compra?</b>   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Entre 1 -50   |  |                       |     |     |     |     | 1   | 1   |     | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |     | 1   |
| Entre 50-200  |  | 1                     | 1   |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Entre 200-500   |  |                       |     |     |     | 1   |     |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     |
| Mas de 500  |  |                       |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 1   |
| <b>9)¿Con que frecuencia lo visitan sus proveedores?</b>                  |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Mensual   |  |                       | 1   |     | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| Trimestral  |  | 1                     |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Semestral   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| <b>10)¿Rollo de cuantas yardas son preferidos por su empresa ?</b>        |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 40 yardas   |  |                       |     |     |     |     | 1   | 1   | 1   |     |     | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 80 yardas   |  |                       | 1   | 1   | 1   | 1   |     |     |     |     | 1   |     |     |     |     |     |
| 100 yardas  |  | 1                     |     |     |     |     |     |     |     |     | 1   |     |     |     |     |     |

# Reingeniería de la empresa Promarcas

|   |  | TABULACION DE DATOS   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|---|--|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|   |  | NUMERO DE ENCUESTADOS |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | 136                   | 137 | 138 | 139 | 140 | 141 | 142 | 143 | 144 | 145 | 146 | 147 | 148 | 149 | 150 |
| <b>1) ¿Con que frecuencia usted compra cintas adhesivas ?</b>             |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Entre 1 – 3 meses   |  | 1                     | 1   | 1   | 1   |     | 1   |     | 1   |     |     |     | 1   | 1   | 1   | 1   |
| Entre 3 – 6 meses   |  |                       |     |     |     | 1   |     | 1   |     | 1   |     |     |     |     |     |     |
| Entre 6-12 meses  |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 1   |     |     |     |     |
| <b>2) ¿Cuándo usted compra una cinta adhesiva que es lo que busca?</b>    |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Calidad   |  |                       |     |     | 1   | 1   |     |     |     |     | 1   | 1   | 1   |     | 1   | 1   |
| Precio  |  | 1                     | 1   |     |     | 1   | 1   | 1   | 1   |     |     |     |     | 1   |     | 1   |
| <b>3) ¿Que marca de cinta adhesiva usted compra?</b>                      |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fantape   |  |                       |     |     |     |     |     | 1   |     |     |     |     |     | 1   | 1   | 1   |
| 3M  |  | 1                     | 1   | 1   | 1   | 1   |     |     |     | 1   |     | 1   |     |     |     | 1   |
| Eurotape  |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Novotape  |  |                       |     |     |     |     |     |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     |
| Otros   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     | 1   |     | 1   |     |     |     |     |
| <b>4) ¿Quién es su proveedor de cintas adhesivas?</b>                     |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 3M  |  |                       |     |     |     |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     | 1   |     |
| Quifatex  |  | 1                     |     |     |     |     |     |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     |
| Cierpronti S.A.   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Super Paco  |  |                       |     |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Otros   |  |                       | 1   |     | 1   |     | 1   |     | 1   | 1   | 1   |     | 1   | 1   | 1   | 1   |
| <b>5) ¿De que tipo de cintas le gustaría información?</b>                 |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| División Comercial  |  | 1                     | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| División Artes Gráficas   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| División Industrial   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| División Automotriz   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Otras   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 1   |     |
| <b>6) ¿Cuánto es su presupuesto anual para comprar cintas adhesivas ?</b> |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| \$1-\$500   |  | 1                     |     | 1   | 1   |     |     |     |     | 1   | 1   |     |     | 1   | 1   | 1   |
| \$500-\$1500  |  |                       | 1   |     |     | 1   |     | 1   |     |     |     |     | 1   |     |     | 1   |
| \$1500-\$3500   |  |                       |     |     |     |     | 1   |     |     |     |     |     | 1   |     |     |     |
| \$3500-\$5000   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Más de \$5000   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| <b>7) ¿Utiliza cintas impresas o cintas llanas?</b>                       |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Cintas Impresas   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Cintas Llanas   |  | 1                     | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| <b>8) ¿Cuántos rollos compra?</b>   |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Entre 1 -50   |  | 1                     |     | 1   |     |     |     |     |     | 1   | 1   |     |     | 1   | 1   | 1   |
| Entre 50-200  |  |                       |     | 1   |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Entre 200-500   |  |                       |     |     |     |     |     |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     |
| Mas de 500  |  |                       |     |     |     |     | 1   | 1   |     |     |     | 1   | 1   |     |     |     |
| <b>9)¿Con que frecuencia lo visitan sus proveedores?</b>                  |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Mensual   |  | 1                     | 1   | 1   |     |     |     |     |     |     |     | 1   |     | 1   | 1   | 1   |
| Trimestral  |  |                       |     |     | 1   | 1   | 1   |     | 1   | 1   |     | 1   |     |     |     |     |
| Semestral   |  |                       |     |     |     |     |     | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |
| <b>10)¿Rollo de cuantas yardas son preferidos por su empresa ?</b>        |  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 40 yardas   |  | 1                     |     | 1   | 1   |     |     | 1   |     | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |     |     |
| 80 yardas   |  |                       |     |     |     | 1   | 1   |     | 1   |     |     |     |     |     | 1   | 1   |
| 100 yardas  |  |                       | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

## Anexo 9.- Interpretación de los resultados de las encuestas

### 1) ¿Con qué frecuencia usted compra cintas adhesivas?



*Fuente: Investigación de mercado realizada por los proponentes*

Con estos datos se pretende establecer la frecuencia con que se abastecen de cintas las industrias, observamos que el mayor peso tiene de 1 a 3 meses con un del 47%, donde vemos una gran oportunidad, para poder direccionar a nuestro vendedor creando ruterros secuenciales.

### 2) ¿Cuándo usted compra cintas adhesivas qué es lo que busca?

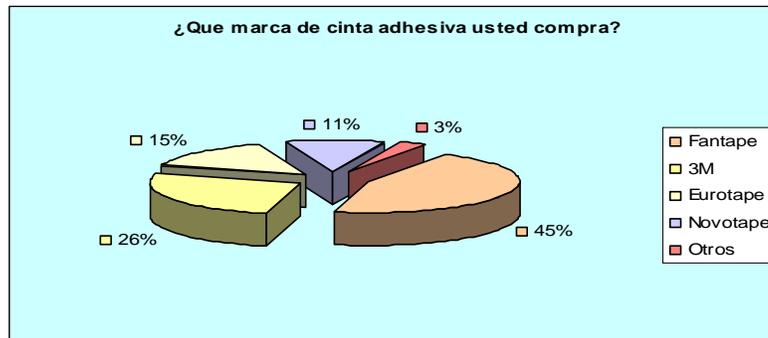


*Fuente: Investigación de mercado realizada por los proponentes*

# Reingeniería de la empresa Promarcas

Con los resultados de esta pregunta se determina la necesidad real del cliente, podemos observar que prevalece la calidad, ya que con esta variable le permite tener una mejor rentabilidad a su operación.

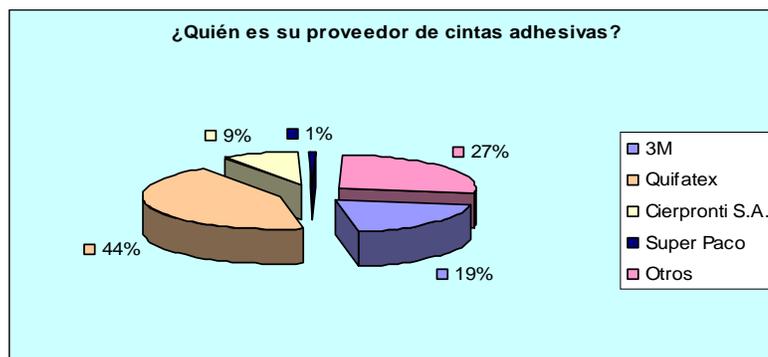
### 3) ¿Que marca de cintas adhesivas usted compra?



*Fuente: Investigación de mercado realizada por los proponentes*

Podemos determinar con qué marca es identifica el cliente. En este cuadro podemos observar que Fantape tiene la mayor parte del mercado con una participación del 45%. Siendo los líderes del mercado en este segmento de cintas adhesivas.

### 4) ¿Quién es su proveedor de cintas adhesivas?



*Fuente: Investigación de mercado realizada por los proponentes*

# Reingeniería de la empresa Promarcas

Con esta pregunta determinamos las preferencias de su mejor proveedor. Podemos observar que el líder en aceptación al mercado de cintas es Quifatex, siendo este la mejor opción de compra.

## 5) ¿De qué tipo de cintas adhesivas le gustaría información?



*Fuente: Investigación de mercado realizada por los proponentes*

A través de la encuesta determinamos que el mayor peso es la división industrial y que por lo tanto, requiere de mayor información. Por lo que debemos mantener un stock garantizado de pedidos en esta categoría.

## 6) ¿Cuánto es su presupuesto anual para comprar cintas adhesivas?



*Fuente: Investigación de mercado realizada por los proponentes*

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

El presupuesto para comprar cintas adhesivas es del 29% el cual se encuentra en el rango de \$500 a \$1,500.

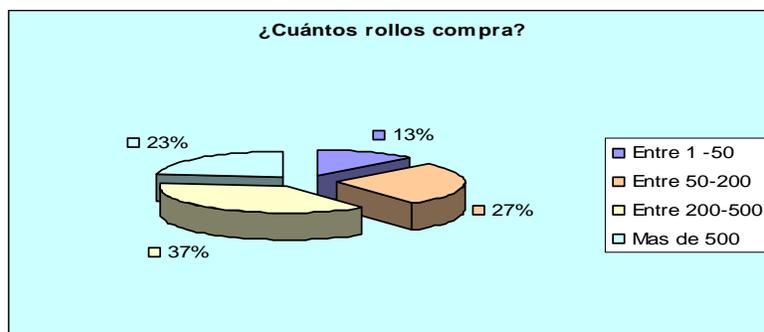
### 7) ¿Utiliza cintas impresas o cintas llanas?



*Fuente: Investigación de mercado realizada por los proponentes*

Ya que las cintas llanas son las más compradas, tenemos una gran oportunidad de ofrecer las cintas impresas a dos colores y con logotipo de las empresas.

### 8) ¿Cuántos rollos compra?



*Fuente: Investigación de mercado realizada por los proponentes*

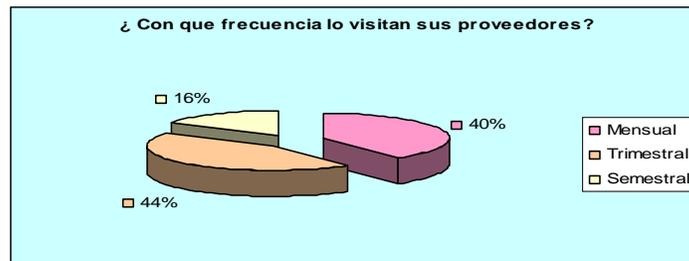
Al determinar el consumo real de la cinta adhesiva en cada industria, vemos que el mayor porcentaje es de 200 a 500 unidades, lo que nos hace visualizar una gran oportunidad de mercado y direccionar recursos a este tipo de clientes.

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

Además con datos reales como estos podremos establecer cuotas alcanzables al staff de ventas.

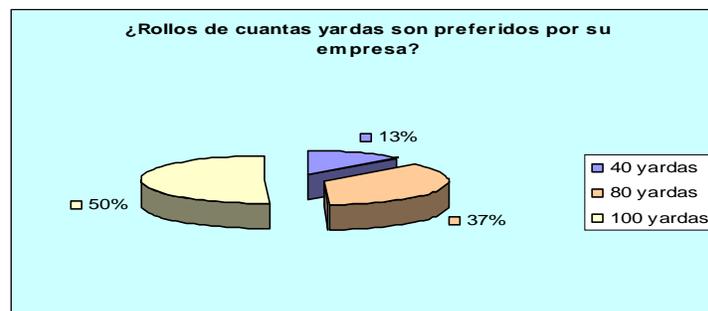
## 9) ¿Con qué frecuencia lo visitan sus proveedores?



*Fuente: Investigación de mercado realizada por los proponentes*

Con esta pregunta observamos que el mayor porcentaje de las visitas son trimestrales, lo que da como resultado optimizar las frecuencias y secuencias a cada industria, de esta manera podremos establecer la ruta a los vendedores y poder hacer seguimiento de tiempos muertos.

## 10) ¿Rollo de cuántas yardas son preferidos por su Empresa?



*Fuente: Investigación de mercado realizada por los proponentes*

Con esta tabulación determinamos que las cintas que prefieren comprar los clientes son las de 100 yardas, las cuales representan el 50% del mercado de cintas impresas, esto nos ayudará a seleccionar el producto correcto para tener en bodega.

## Anexo 10.- Fichas Técnicas

**EUROTAPE**  
Un mundo de cintas adhesivas

### EUROPACK28 COMERCIAL

**Cinta para Embalaje de 28 Micras de espesor con 28 grs. de adhesivo por m<sup>2</sup>, color Café y Transparente.**

**PROPIEDADES:**

- Cinta para Embalaje especialmente diseñada para soportar CAMBIOS AMBIENTALES MARCADOS. Elaborada con Tecnología Ecológica con base de POLIPROPILENO y adhesivo termico INHERTE, altamente resistentes al peso.

**USOS Y APLICACIONES:**

- Embalaje y/o Empaque Manual o Automatico, en todos los ambientes incluyendo cuartos frios.
- Optimizada, para cerrar cajas pesadas.
- Ideal para ser utilizada en Embalaje de productos a ser usados o consumidos por seres vivos ( Alimenticios, Farmacéuticos, Textiles, etc. ).
- Alta adhesividad progresiva que garantiza la inviolabilidad del contenido empacado con la cinta.

**DISPONIBILIDAD:**

| Presentación | Ancho (mm) | Longitud (Mts) | Diam. Nucleo | U x Caja | Cajas x Pack |
|--------------|------------|----------------|--------------|----------|--------------|
| Rollos       | 12         | 72             | 3"           | 360      | 1            |
| Rollos       | 18         | 72             | 3"           | 240      | 1            |
| Rollos       | 24         | 72             | 3"           | 168      | 1            |
| Rollos       | 36         | 72             | 3"           | 116      | 1            |
| Rollos       | 48         | 72             | 3"           | 120      | 1            |
| Rollos       | 48         | 910            | 3"           | 6        | 1            |
| Rollos       | 72         | 72             | 3"           | 90       | 1            |
| Rollos       | 72         | 910            | 3"           | 4        | 1            |

- ESTE PRODUCTO CUMPLE LOS STANDARES DE CALIDAD REQUERIDOS POR LAS NORMAS CEE e ISO.

**TECNOLOGIA ECOLÓGICA**

NOVATAPE® Rollmed® Maxroll® Dermaplast™ Hipoalergic® care

**EUROTAPE**  
Un mundo de cintas adhesivas

**EUROPACK28 - 32 y 40 IMPRESA**  
Cinta para embalaje con adhesivo térmico, Impresa GRATUITAMENTE, de 28 32 y 40 micras de espesor.

**PROPIEDADES:**

- Cinta para embalaje "térmica" impresa "gratuitamente", especialmente diseñada para soportar "cambios ambientales marcados".
- Elaborada con "tecnología ecológica" con base de "polipropileno" altamente resistente al peso y adhesivos térmicos "inertes".

**USOS Y APLICACIONES:**

- Embalaje y/o empaque manual o automático, en todos los ambientes, incluyendo cuartos fríos.
- Es una cinta óptima, para cerrar cajas pesadas.
- Ideal para ser utilizada en embalaje de productos a ser usados o consumidos por seres vivos (alimenticios, farmacéuticos, textiles y otros).
- Funciona como cinta de empaque y además como SELLO DE SEGURIDAD, asegurando la inviolabilidad del contenido empacado con la cinta.

**DISPONIBILIDAD:**

| Presentación | Ancho (mm) | Longitud (Mts) | Diam. Núcleo | Rollos x Caja | Cajas x Pack |
|--------------|------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Rollos       | 18         | 91.25          | 3"           | 360           | 1            |
| Rollos       | 24         | 91.25          | 3"           | 240           | 1            |
| Rollos       | 36         | 91.25          | 3"           | 168           | 1            |
| Rollos       | 48         | 30             | 3"           | 116           | 1            |
| Rollos       | 48         | 91.25          | 3"           | 120           | 1            |
| Rollos       | 48         | 912.50         | 3"           | 6             | 1            |
| Rollos       | 72         | 91.25          | 3"           | 90            | 1            |
| Rollos       | 72         | 912.50         | 3"           | 4             | 1            |

ESTE PRODUCTO CUMPLE LOS ESTANDARES DE CALIDAD REQUERIDOS POR LAS NORMAS CEE e ISO.

Web: [www.eurotapes.net](http://www.eurotapes.net) / [www.novatape.com](http://www.novatape.com)

**TECNOLOGIA ECOLOGICA**

NOVATAPE Rollmed Maxroll Dermoplast<sup>™</sup> Hipoalergic<sup>™</sup> care

**EUROTAPE**  
Un mundo de cintas adhesivas

## CINTA SELLA FUNDAS

Cinta para sellado de fundas transparente, blanca o café.

**PROPIEDADES:**

- Cinta transparente, café o blanca de muy buena resistencia, que posee una masa adhesiva libre de tóxicos.
- Disponible en calibres de 28,32 y 40 micrones; la cinta es elaborada con un adhesivo inerte de silicona, que no se afecta con la humedad.

**USOS Y APLICACIONES:**

- Esta cinta se utiliza para sellar fundas de plástico o papel en diversas industrias, especialmente en la industria alimenticia.

**DISPONIBILIDAD:**

| Presentación | Ancho (mm) | Longitud (Mts) | Diam. Núcleo | Rollos x Caja | Cajas x Pack |
|--------------|------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Rollos       | 9          | 91,25          | 3"           | 480           | 1            |
| Rollos       | 12         | 50             | 3"           | 360           | 1            |
| Rollos       | 12         | 66             | 3"           | 384           | 1            |

ESTE PRODUCTO CUMPLE LOS ESTANDARES DE CALIDAD REQUERIDOS POR LAS NORMAS CEE e ISO.

Web: [www.eurotapes.net](http://www.eurotapes.net) / [www.novatape.com](http://www.novatape.com)

**TECNOLOGIA ECOLOGICA**

NOVATAPE    rollmed    Maxroll    Dermaplast™    Hipoalergic care

**EUROTAPE**  
Un mundo de cintas adhesivas

**Rollmed®**  
Magic Tape™  
Cont. 1 Roll/Rollo  
19mm x 25 m 3/4 in x 984 in (27.3 yd)

**EUROMAGICA**  
Cinta para escritorio "Mágica"

**PROPIEDADES:**

- Es una moderna cinta adhesiva, que posee como soporte una delgada lamina de pvc y una excelente masa adhesiva; El color blanco opaco inicial de la cinta, se torna totalmente transparente al ser aplicada.
- Permite escribir sobre ella.

**USOS Y APLICACIONES:**

- Se utiliza en empresas y oficinas, para protección de cheques y documentos valores.
- Utilizada generalmente como cinta de escritorio.

**PRESENTACIONES:**

| Presentación | Ancho (mm) | Longitud (Mts) | Diam. Núcleo | U x Caja | Cajas x Pack |
|--------------|------------|----------------|--------------|----------|--------------|
| Rollos       | 18         | 25             | 1"           | 192      | 1            |
| Rollos       | 24         | 25             | 3"           | 384      | 1            |

• ESTE PRODUCTO CUMPLE LOS STANDARES DE CALIDAD REQUERIDOS POR LAS NORMAS CEE e ISO.

**TECNOLOGIA ECOLOGICA**

NOVATAPE Rollmed Maxroll Dermoplast Hipoalergic care

**EUROTAPE**  
Un mundo de cintas adhesivas

**Rollmed®**  
Magic Tape™  
Cont. 1 Roll/Rollo  
19mm x 25 m 3/4 in x 984 in (27.3 yd)

**EUROMAGICA**  
Cinta para escritorio "Mágica"

**PROPIEDADES:**

- Es una moderna cinta adhesiva, que posee como soporte una delgada lamina de pvc y una excelente masa adhesiva; El color blanco opaco inicial de la cinta, se torna totalmente transparente al ser aplicada.
- Permite escribir sobre ella.

**USOS Y APLICACIONES:**

- Se utiliza en empresas y oficinas, para protección de cheques y documentos valores.
- Utilizada generalmente como cinta de escritorio.

**PRESENTACIONES:**

| Presentación | Ancho (mm) | Longitud (Mts) | Diam. Núcleo | U x Caja | Cajas x Pack |
|--------------|------------|----------------|--------------|----------|--------------|
| Rollos       | 18         | 25             | 1"           | 192      | 1            |
| Rollos       | 24         | 25             | 3"           | 384      | 1            |

• ESTE PRODUCTO CUMPLE LOS STANDARES DE CALIDAD REQUERIDOS POR LAS NORMAS CEE e ISO.

**TECNOLOGIA ECOLOGICA**

NOVATAPE Rollmed Maxroll Dermoplast Hipoalergic care

**EUROTAPE**  
Un mundo de cintas adhesivas

**EUROESPUMA NEGRA**  
Cinta bi-adhesiva estructural negra.

**PROPIEDADES:**

- Está cinta viene con doble adhesivo estructural y contiene "filtro U.V.", tanto en el soporte como en el adhesivo.
- Trabaja con adhesión progresiva hasta compactarse a la estructura.

**USOS Y APLICACIONES:**

- En la industria en general y la decoración, se utiliza para unir dos cuerpos (aluminio con aluminio; aluminio con vidrio; madera con madera; madera con vidrio y otros.)
- En empresas de aluminio y vidrio se usa en la unión de varias piezas.
- En la industria artesanal es usada para varios fines.
- Por su composición fisicoquímica y su protección U.V., puede usarse en exteriores.

**DISPONIBILIDAD:**

| Presentación | Ancho (mm) | Longitud (Mts) | Diam. Núcleo | Rollos x Caja | Cajas x Pack |
|--------------|------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Rollos       | 9          | 15             | 3"           | 184           | 1            |
| Rollos       | 12         | 15             | 3"           | 168           | 1            |
| Rollos       | 18         | 15             | 3"           | 128           | 1            |
| Rollos       | 24         | 15             | 3"           | 66            | 1            |
| Rollos       | 36         | 15             | 3"           | 42            | 1            |
| Rollos       | 48         | 15             | 3"           | 36            | 1            |

ESTE PRODUCTO CUMPLE LOS ESTANDARES DE CALIDAD REQUERIDOS POR LAS NORMAS CEE e ISO.

Web: [www.eurotapes.net](http://www.eurotapes.net) / [www.novatape.com](http://www.novatape.com)

**TECNOLOGIA ECOLOGICA**

NOVATAPE® rollmed® Maxroll® Dermaplast™ Hipoalergic® care

**EUROTAPPE**  
Artes Gráficas  
Un mundo de cintas adhesivas

## EUROFAZ TRANSFERIBLE CON CUERPO

Cinta transferible de “fibras no tejidas” con cuerpo.

**PROPIEDADES:**

- Cinta bi-adhesiva o de doble faz, elaborada sobre un doble soporte de fibras no tejidas, más adhesivo acrílico.
- El adhesivo acrílico proporciona al producto protección a la luz UV, y una mayor vida útil porque no cambia cuando es expuesto al oxígeno y a la luz; soporta muy bien los cambios de temperatura y de ambiente.
- Como revestimiento posee una lámina de papel siliconado.

**USOS Y APLICACIONES:**

- Se utiliza para diversas funciones en la industria editorial y gráfica; como cinta bi-adhesiva en la elaboración de libros.
- En la pega de “habladores” y afiches publicitarios.
- En la industria papelera y cartonera, es especialmente utilizado este producto, para efectuar las uniones entre bobinas de papel y cartón en los procesos de producción.

**DISPONIBILIDAD:**

| Presentación | Ancho (mm) | Longitud (Mts) | Diam. Núcleo | Rollos x Caja | Cajas x Pack |
|--------------|------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Rollos       | 6          | 33             | 3"           | 360           | 1            |
| Rollos       | 12         | 33             | 3"           | 240           | 1            |
| Rollos       | 18         | 33             | 3"           | 180           | 1            |
| Rollos       | 24         | 33             | 3"           | 120           | 1            |
| Rollos       | 36         | 33             | 3"           | 90            | 1            |
| Rollos       | 48         | 33             | 3"           | 60            | 1            |
| Rollos       | 1480       | 33             | 3"           | 1             | 1            |

ESTE PRODUCTO CUMPLE LOS ESTANDARES DE CALIDAD REQUERIDOS POR LAS NORMAS CEE e ISO.  
Web: [www.eurotapes.net](http://www.eurotapes.net) / [www.novatape.com](http://www.novatape.com)

**TECNOLOGIA ECOLOGICA**

NOVATAPE® Rollmed® Maxroll® Dermoplast™ Hipoalergic® care

## **Anexo 11.- Manual de Funciones**

### **MANUAL DE FUNCIONES**

Una de las principales causas de la realización del presente documento es la necesidad de llevar a cabo en la empresa PROMARCAS un plan de desarrollo organizacional, consecuente con el crecimiento que va tomando, la cual fue creada bajo el perfil de comercializadora de cintas adhesivas. Existe un diseño conceptual y muy general, sobre todo de las aptitudes conductuales y de entorno. El proyecto que desarrollamos en este trabajo involucra y está dirigido a el personal que labora directamente en la organización, ya que siendo una empresa de ventas-comercial considera entonces al administrativo y asistencial, además se analiza puestos de todos los niveles Gerente administrativo y comercial, secretaria, vendedores y logística.

#### **Análisis de la situación actual de la empresa**

Promarcas es una compañía limitada que inicia sus actividades comerciales a partir del 04 Abril del 2002. La actividad económica principal es ventas de productos de materiales y de equipos de oficina, cuya representante legal es la Srta. Jacqueline Montalvo, que unida a su principal proveedora Eurotape desarrollará un crecimiento en las siguientes áreas:

- Aplicación de marketing directo
- Desarrollo organizativo
- Desarrollo de gestión de calidad

De acuerdo a lo ya mencionado el presente trabajo pretende servir de base en el desarrollo organizativo y en la elaboración de un manual de normas y funciones moderno y aplicable, ya que actualmente solo se cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo.

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

## **Identificación de los puestos:**

### **1.- GERENTE ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL**

**AUTORIDAD LINEAL:** sobre responsables de ventas, contabilidad, personal administrativo y apoyo en general.

#### **OBJETIVO:**

- 1.- Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones administrativas que dirige y coordina las actividades necesarias y que estén relacionadas con los demás cargos de la empresa Comercial de manera lineal y funcional.
- 2.-Desarrollar e implementar mecanismo de control, sobre las actividades administrativas y contables de la empresa comercial.
- 3.-Elaborar y analizar información contable para evaluar los estados financieros de la empresa comercial.
- 4.- Manejar de manera eficiente y adecuada los recursos financieros de la empresa Comercial y que permita optimizar la aplicación de los fondos de la empresa Comercial.

#### **FUNCIONES:**

La Gerencia Administrativa y Comercial es responsable del éxito o fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o del fracaso de una empresa o de un negocio nos dice que necesitamos de una gerencia, pero no nos menciona cuando ella es requerida. La gerencia debe proveer liderazgo, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción de los grupos.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- ❖ Todas las funciones que establece el estatuto de la empresa Comercial respecto al gerente.
- ❖ Custodiar el patrimonio de la empresa, a través del registro correcto y en el tiempo oportuno de las transacciones que afecten al activo y pasivo conforme a disposiciones legales y normas contables en vigencia.
- ❖ Mantener adecuados registros de los inventarios en existencia y su valoración, conforme a métodos usuales y reconocidos.
- ❖ Elaborar políticas adecuada para la empresa en lo referente al manejo y flujo de fondos y mantener el equilibrio financiero que permita optimizar los recursos.
- ❖ Vigilar el cumplimiento de las normas políticas y procedimiento de la empresa Comercial.
- ❖ Velar por el adecuado registro de los costos de producción, los gastos administrativo y de ventas.

De hecho en la práctica el gerente general debe realizar varias funciones como son:

- ❖ Planeamiento.
- ❖ Organización.
- ❖ Dirección y,
- ❖ Control.

Nombrando como objetivos claros de la gerencia General lo siguiente:

- ❖ Posicionamiento en el mercado.
- ❖ Innovación.
- ❖ Productividad.
- ❖ Recursos físicos y financieros.
- ❖ Rentabilidad (rendimiento de beneficios).
- ❖ Actuación y desarrollo gerencial.
- ❖ Actuación y actitud de los trabajadores.
- ❖ Responsabilidad social.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

### **SECRETARIA DE VENTAS:**

La secretaria de ventas será el enlace entre el Gerente administrativo y Comercial y demás colaboradores de la empresa, como es una empresa en sus inicios la secretaria de ventas aparte de coordinar las ventas, también manejará la parte contable.

- ❖ Recibir visitas y arreglar entrevistas con habilidad
- ❖ Causar buena impresión de la compañía a favor de las relaciones públicas
- ❖ Saber distinguir entre las personas que visitan la compañía
- ❖ Ser cómplice de todas las transacciones particulares tanto del jefe como de la compañía
- ❖ Dar apoyo a todas las actividades de Mercadeo y Ventas que se desarrollan en la Compañía (Secretaria del Dpto.).
- ❖ Llevar un control de la emisión y firma de las promesas de compraventa de todos los proyectos en curso y reportar a la Coordinación y Dirección de ventas. (Secretaria del Dpto.)
- ❖ Colaborar en la elaboración de informes de mercadeo y ventas que requieran presentaciones especiales.
- ❖ Participar y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad establecido en la empresa y responder por las actividades que le fueron asignadas en los procedimientos, guías o instructivos establecidos.
- ❖ Participar en las actividades tendientes al cumplimiento de la misión, visión, principios y valores organizacionales.
- ❖ Desarrollar cualquier otra responsabilidad que le sea asignada por su jefe inmediato
- ❖ Las aperturas de los libros de contabilidad.
- ❖ Establecimiento de sistema de contabilidad.
- ❖ Estudios de estados financieros y sus análisis.
- ❖ Certificación de planillas para pago de impuestos.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- ❖ Aplicación de beneficios y reportes de dividendos.
- ❖ La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.

Con estas funciones enumeradas no queremos decir de modo alguno que sólo son éstas las que puede ejercer el CPA dentro de las empresas, dado que está más que demostrada la capacidad sobrada con que cuenta éste para ejercer muchas más.

### **FUNCIONES DEL VENDEDOR**

- ❖ Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- ❖ Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- ❖ Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.
- ❖ Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión.
- ❖ Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona.
- ❖ Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.
- ❖ Ventas y cobranzas
- ❖ Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- ❖ Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- ❖ Respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona.
- ❖ Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
- ❖ Cumplimentar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- ❖ Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.
- ❖ Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- ❖ Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado.
- ❖ Promoción
- ❖ Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
- ❖ Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.
- ❖ Crear oportunidades y facilitar la llegada del personal de promoción técnica al cliente.
- ❖ Actuar como vínculo activo entre la Empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios de promoción.
- ❖ Servicios
- ❖ Controlar la evolución del consumo de los clientes.
- ❖ Informar sobre eventuales novedades de productos y sus aplicaciones.
- ❖ Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos.
- ❖ Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones.
- ❖ Mantener al cliente informado sobre cambios significativos dentro de la empresa.
- ❖ Realizar permanentemente tareas de Relaciones Públicas y manejo de invitaciones a eventos.
- ❖ Participación en todas las etapas vinculadas con Exposiciones y Congresos.
- ❖ Control
- ❖ Llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente.
- ❖ Analizar e informar a la empresa sobre como operan comercialmente sus clientes.
- ❖ Programar semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente.
- ❖ Informar diariamente a la Empresa los resultados de sus visitas.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- ❖ Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona.
- ❖ Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.
- ❖ Colaborar con la administración de la Empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial.

### **Capacitación**

- ❖ Concurrir puntualmente a reuniones, charlas o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la Empresa.
- ❖ Promover las visitas de los Clientes a la Empresa cuando le fuera solicitado.
- ❖ Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y servicios.
- ❖ Actuar como instructor de otros vendedores cuando la Empresa se lo solicite.

### **LOGISTICA NO. 1 – Asistente administrativo:**

- ❖ Realiza el pago de los diferentes servicios: luz, agua, teléfono, internet, agua, y otros, conforme se hacen los cheques para cada uno de ellos. El pago de estos servicios lo tiene que coordinar con la secretaria - vendedora
- ❖ Realizará la entrega de la mercadería que se vende a diario, tomando la ruta que se le indique de su inmediato superior
- ❖ También ayuda a hacer labores de compras de oficina, y mandados en general.
- ❖ Si es que el tiempo lo permite, también puede ayudar en labores dentro del local: limpieza.
- ❖ Además ayudara en las recaudaciones de facturas, cuentas, depósitos.

## **Anexo 12.- Reglamento Interno de Promarcas**

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

#### **PROMARCAS CIA LTDA**

#### **CAPITULO UNO**

#### **DEL AMBITO DE APLICACIÓN**

**ARTICULO UNO.-** En el presente Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo, a **PROMARCAS CIA LTDA**, se le denominará como “la Empresa” o “La Empleadora”. Asimismo, simplemente se llamará “Trabajadores” a todo el personal de empleados de PROMARCAS CIA LTDA, en sus oficinas y más dependencias en toda la República del Ecuador, que desempeñen sus labores en cualquier lugar que ésta señale, estando por lo tanto sujetos a este reglamento.

**ARTÍCULO DOS.-** Son trabajadores de la Empleadora, todas las personas que presten sus servicios lícitos y personales a la empleadora, en virtud de los contratos individuales de trabajo, y que perciban su remuneración directamente de **PROMARCAS**.

**ARTÍCULO TRES.-** Las disposiciones del presente Reglamento se considerarán incorporadas a los contratos de trabajo cualquiera que fuese su modalidad que celebre la empleadora, y su desconocimiento no exime de responsabilidad a ninguno de sus trabajadores, ni puede ser alegada para justificar el incumplimiento del mismo.

## CAPÍTULO DOS

### ADMISIÓN DE TRABAJADORES

**ARTÍCULO CUATRO.-** La admisión de nuevos trabajadores será potestativa del propietario de **PROMARCAS**, y para ser admitido como trabajador será necesario:

- a) Tener 18 años de edad como mínimo;
- b) Llenar y suscribir la solicitud de trabajo ;
- c) Tener las aptitudes necesarias para las labores a desempeñar, a satisfacción del propietario de **PROMARCAS** o la persona delegada por él;
- d) Tener y presentar cédula de ciudadanía, libreta militar o certificado militar, certificado de trabajo del último empleador y demás documentos legales requeridos por la Empleadora, de acuerdo al cargo que vaya a desempeñar.

**ARTÍCULO CINCO.-** Todo trabajador que ingrese por primera vez a formar parte del personal de **PROMARCAS**, suscribirá necesariamente un Contrato de Trabajo con cláusula de prueba, con plazo máximo de 90 días de duración. Durante el período de prueba, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente, en concordancia con lo preceptuado en el artículo 15 del Código del Trabajo.

**ARTICULO SEIS.-** Toda persona que solicite trabajo, está en la obligación de consignar en su solicitud de trabajo datos precisos, fidedignos y completos sobre sus nombres y apellidos, dirección domiciliaria, edad, lugar de nacimiento, estado civil, servicio militar, miembros de la familia y residencia de los mismos, lugares donde ha trabajado, nombres de parientes o amigos que trabajan en **PROMARCAS**, los accidentes de trabajo que haya sufrido, las enfermedades crónicas y/o profesionales de que haya adolecido o tenga y cualquier otro dato que necesiten **PROMARCAS**.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

El solicitante que ingrese a trabajar a **PROMARCAS** incurrirá en FALTA GRAVE al presente Reglamento, en caso de que haya falseado alguno de los datos a que se refiere el presente artículo.

**ARTICULO SIETE.-** Es obligación del solicitante que desee ingresar a trabajar a **PROMARCAS** proporcionar, fotocopias de los documentos señalados en el artículo cuatro, literal d), previa la suscripción del respectivo contrato de trabajo, para efectos de abrir la correspondiente carpeta individual del trabajador. Asimismo, es obligación de los trabajadores actualizar y mantener actualizado cualquier de los datos señalados en el artículo anterior, dentro del tercer día de haberse producido el cambio o la circunstancia que hubiese provocado su desactualización. El incumplimiento a lo dispuesto en el presente artículo, además de ser considerado como una FALTA LEVE al Reglamento Interno, libera a **PROMARCAS CIA LTDA.** de cualquier responsabilidad legal que hubiese.

**ARTÍCULO OCHO.-** Con excepción de los profesionales contratados para tareas específicas, los demás trabajadores son contratados para el servicio general de la empleadora, conforme se estipulará en su contrato de trabajo. En consecuencia, podrá ser cambiado de cualquiera de los departamentos o secciones a otros, previo consentimiento del Trabajador, sin que signifique incurrir en lo previsto en los artículos 173 numeral 3 y 192 del Código del Trabajo.

**ARTÍCULO NUEVE.-** La determinación o asignación del trabajo y el lugar en el que laborará cada trabajador queda a criterio exclusivo del propietario de **PROMARCAS CIA LTDA**, para lo cual se basará en los conocimientos técnicos, experiencias, capacidad cultural y funciones que desempeñe el trabajador, pudiendo la compañía cambiar al trabajador especializado, dentro del departamento donde laboren, sin que esto constituya cambio de ocupación aún sin

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

mengua de remuneración, de conformidad con el respectivo Contrato Individual de Trabajo.

**ARTÍCULO DIEZ.-** Se otorgará obligatoriamente por escrito, los contratos de trabajo que celebre la compañía y que versen sobre:

- a) Asuntos que requieran conocimiento técnico o de un arte o de una profesión determinada;
- b) Los de obra cierta;
- c) Los de destajo o por tarea;
- d) Los de prueba;
- e) Los de enganche;
- f) Los de grupo o equipo;
- g) Los eventuales, ocasionales o de temporada, los de aprendizaje y, los que se estipulan por uno o más años; y,
- h) Los demás que se estipulan en la Ley.

En los casos de que la Empleadora contrate a personas naturales o jurídicas para realizar actividades profesionales, sin relación de dependencia, el personal de éstos que ejecuten el trabajo, no adquieren vínculo de trabajo alguno con la Empleadora.

**ARTÍCULO ONCE.-** Así mismo, la Empleadora podrá celebrar contratos de pasantías y aprendizajes, de conformidad con lo dispuesto en la ley respectiva y en el Código del Trabajo. El contenido de los contratos obligaciones de las partes, jornadas de trabajo y demás estipulaciones propias de aquellos, serán convenidas conforme a lo dispuesto en las referidas disposiciones legales.

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **HORARIO DE TRABAJO**

**ARTÍCULO DOCE.-** Horario y jornadas de trabajo.- El horario será señalado por la empleadora, tomando en consideración lo dispuesto en el Código del Trabajo. El horario podrá ser modificado de acuerdo a las circunstancias que pueden darse, previa autorización del Director Regional del Trabajo. Los trabajadores tendrán el horario escogido por la empresa, pero en cualquier momento, éstos podrán ser modificados o disminuidos de acuerdo con la Ley, en caso de necesidad urgente a juicio de la empleadora.

Los trabajadores de turno, no podrán abandonar sus puestos de trabajo, mientras el reemplazante no se encuentre presente. Si el trabajador entrante no llegare oportunamente al momento de tener que efectuarse el reemplazo o no se presentare, el saliente notificará a su superior inmediato para que tome las medidas que correspondan para el caso.

Los trabajadores sólo podrán dejar sus lugares de trabajo exactamente al cumplir su jornada, y cuando se encuentre presente su relevo, si lo hubiere. El descanso para la toma de alimentos será el que señale la empleadora junto con el horario que se llevará a cabo en el lugar, horario y turnos que indique la Compañía, con el objeto de no interrumpir las labores.

**ARTÍCULO TRECE.-** Será considerada como FALTA GRAVE al presente Reglamento Interno, cuando un trabajador dentro de un periodo de treinta días de labores, haya incurrido en más de tres atrasos sin causa justa. Así mismo y sin perjuicio de lo señalado en el Código del Trabajo, se considerará como FALTA GRAVE la ausencia o falta injustificada por más de tres días durante el lapso de treinta días.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

También se considerará como FALTA DE PUNTUALIDAD EN EL TRABAJO, cuando un Trabajador abandone sus labores antes de finalizar la jornada de trabajo sin justificación alguna.

**ARTÍCULO CATORCE.-** La jornada suplementaria y la de recuperación, se sujetarán a las disposiciones del Código del Trabajo y en especial a los artículos 50, 52 y 60.

**ARTÍCULO QUINCE.-** Si por cualquier circunstancia o motivo, la Empleadora requiere la cooperación de su personal para trabajos imprevistos, ininterrumpibles o impostergables, etc., los trabajadores estarán obligados a trabajar en las formas previstas en las disposiciones legales citadas en los artículos anteriores. El incumplimiento del Trabajador a esas disposiciones, serán considerada como FALTA GRAVE al presente Reglamento Interno, tal como lo establece el art. 52 del Código del Trabajo.

### **CAPÍTULO CUARTO**

#### **REMUNERACIONES**

**ARTÍCULO DIECISÉIS.-** Al personal de propietario de **PROMARCAS CIA. LTDA.** se le pagarán sus haberes mensualmente, en la forma y el lugar determinados en los artículos pertinentes del Código del Trabajo. La Empleadora podrá conceder anticipos quincenales.

**ARTÍCULO DIECISIETE.-** El pago de las remuneraciones se hará en efectivo o mediante cheques a nombre del Trabajador, o depositado en las cuentas corrientes o de ahorro a su nombre. Para constancia, el Trabajador firmará su conformidad en el respectivo comprobante o rol de pago lo que significará su aceptación de los valores que recibe.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

**ARTÍCULO DIECIOCHO.-** Todo trabajador al momento de recibir el pago, está obligado a examinar los cálculos hechos por la empleadora, respecto a su remuneración, anticipos y demás haberes y deducciones que conforman la liquidación constante en dicho rol, comprobante de depósito. En caso de establecerse pagos en exceso por parte de la Empleadora, ésta tendrá derecho a descontar al Trabajador mensualmente, en el o los pagos siguientes, dependiendo del monto, los valores entregados indebidamente.

En caso de no presentar reclamo dentro del siguiente día hábil, se presumirá que el valor recibido por el Trabajador, a través de la entrega o el depósito, fue correcto. Será considerada FALTA GRAVE el caso de que el trabajador habiendo recibido pago en exceso, no lo notifique dentro del siguiente día hábil.

La Empleadora se regirá de acuerdo al procedimiento establecido en la concesión de préstamos o anticipos que soliciten sus trabajadores, tomando en cuenta descuentos, retenciones y demás cargos que la Empleadora deberá deducir en forma mensual al solicitante.

**ARTÍCULO DIECINUEVE.-** La Empleadora podrá retener de la remuneración de sus trabajadores, la suma de dinero necesaria para descontar los siguientes conceptos:

- a) Los adelantos que a título de remuneración le hayan sido entregados previamente;
- b) Los pagos de pensiones de alimentos cuya retención hayan sido ordenadas, por la autoridad competente; y,
- c) Para cancelar el valor de los artículos de primera necesidad, conforme al art. 42 numeral 6 del Código del Trabajo.

Así mismo, la Empleadora podrá descontar de la remuneración de sus trabajadores, los anticipos, préstamos y compras de artículos distribuidos por la Empleadora,

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

hasta el 10% del importe de su remuneración mensual diaria, conforme está dispuesto en el art. 90 del Código del Trabajo.

**ARTÍCULO VEINTE.-** Cuando un Trabajador se retira definitivamente de la Empleadora por cualquier motivo, la Empresa podrá descontar de la liquidación final de sus haberes, todos los valores que el Trabajador estuviere adeudando hasta esa fecha por concepto de préstamos, anticipos, por falta de suministro o herramientas que hubieren estado a su cargo, o por cualquier motivo o por otros por los cuales **PROMARCAS CIA LTDA** lo hubiera garantizado o tenga que responder por su pago.

### CAPÍTULO QUINTO

#### OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

##### OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

**ARTÍCULO VEINTIUNO.-** Son obligaciones de los trabajadores de la Empleadora lo determinado en la Ley y en este Reglamento Interno, las siguientes:

- 1) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la diligencia, probidad, intensidad, cuidado y esmero apropiado tanto en la forma, técnica, como en el tiempo y el lugar convenidos, cumpliendo las disposiciones de los manuales de procedimientos administrativos y didácticos de la empleadora;
- 2) Respetar en toda forma al propietario, Jefes Departamentales, y en general a sus superiores, así como cumplir fielmente las órdenes emanadas de todos y cada uno de ellos, respetando el órgano regular, esto es un sólo Jefe Inmediato.
- 3) Conducirse con moralidad, observando una conducta ejemplar durante el trabajo, y prestar su colaboración entusiasta para propender al orden, la moral y la disciplina en el empresa;
- 4) Comunicar responsable y oportunamente a sus superiores, de no estar presente su inmediato superior, cuando observe que se están cometiendo incorrecciones, delitos o infracciones en las dependencias de la Empleadora; igualmente, cuando observe

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- peligro de daño a las instalaciones o intereses de la Empleadora, así como los intereses personales de sus compañeros y de funcionarios de la Empleadora;
- 5) Trabajar en los casos de peligro o siniestro inminente, por un tiempo mayor al señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso obligatorio, cuando peligren los intereses de sus compañeros y de la Empresa, así como en el caso fortuito o fuerza mayor que demandare atención impostergable; e, igualmente, cuando las labores no pueden interrumpirse sin grave daño a la empleadora. En estos casos, el Trabajador tendrá derecho a percibir su remuneración por el trabajo suplementario, extraordinario con los respectivos recargos de ley;
  - 6) Tratar con el mayor cuidado las máquinas, herramientas útiles y demás implementos que la Empleadora le suministre para la ejecución de su trabajo. Así mismo, restituir los materiales sobrantes o no usados; y, hacerse personalmente responsable por el extravío o por pérdidas de los implementos que sean entregados para su trabajo, no siéndolo por el deterioro que el uso normal ocasiona, o por pérdidas a consecuencia de caso fortuito o fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción, atento a lo dispuesto en el art. 45 literal b) del Código del Trabajo;
  - 7) Guardar rigurosa y escrupulosamente los secretos técnicos y comerciales de los cuales tuvieren conocimientos en razón de trabajo en la Empleadora, así como los asuntos administrativos y financieros reservados de la empleadora, cuya divulgación causare perjuicio a la misma. El Trabajador que se retirase de la Empleadora, estará obligado a elaborar un acta de entrega recepción de los materiales e implementos que estuvieron a su cargo;
  - 8) Cumplir estricta supervisión en el proceso de las diferentes fases de comercialización, de tal forma que no se produzcan daños en los productos o pérdida de los mismos, lo que ocasionaría un perjuicio para la empleadora.

El incumplimiento, omisión o desobediencia a las obligaciones que se establecen en los numerales del 1 al 8 del presente artículo, constituirán FALTA GRAVE al presente Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo que la Empleadora sancionará en la forma prescrita en el mismo;

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- 9) Prestar su contingente en algún trabajo eventual que pudiere ofrecerse, cuando por alguna causa no pudiere desempeñar sus labores específicas; exceptuando al personal de facturación y caja que no podrá ser distraído de su área de trabajo;
- 10) Dar aviso por escrito al Propietario con 24 horas de anticipación, cuando por causa justificada y prevista, vaya a atrasarse o a faltar a su trabajo;
- 11) Dar aviso oportuno a los superiores dentro del órgano regular, de todo aquello que pueda perjudicar la marcha del trabajo, contribuyendo de esta manera al buen funcionamiento de la Empleadora;
- 12) Mantener en buen estado de funcionamiento y limpieza, los equipos e implementos de oficina que estuvieren a su cargo, tratándose de obreros, mantener en igual estado las mercaderías, equipos y herramientas a su cargo, así como las áreas de trabajo;
- 13) Permanecer durante la jornada de trabajo, en el sitio donde debe desempeñarlo, no debiendo en consecuencia abandonar las labores o pasar a otro sitio donde no le corresponda ejecutarlos;
- 14) Comunicar inmediatamente a su inmediato superior dentro del órgano regular, cuando esté a por agotarse los materiales o suministros entregados para su trabajo, o cuando haya terminado las labores encomendadas, a fin de impedir que se interrumpa, el normal desenvolvimiento y desarrollo del mismo; y,

El incumplimiento a las obligaciones establecidas en los numerales del 9 al 14 del presente artículo, será considerado como FALTA GRAVE al presente Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo, ocasionará que la Empleadora sancione en la forma prescrita en el mismo.

### **OBLIGACIONES ESPECIALES PARA EL PERSONAL DE SEGURIDAD**

- 1) Es responsabilidad de los guardias, revisar a trabajadores de contratistas y subcontratistas el contenido de fundas, maletines u otros dispositivos para evitar la sustracción de objetos de propiedad de la Empleadora. De ser necesario, el Propietario ordenará cada cierto tiempo aplicar esta medida al personal de la empresa;
- 2) Es responsabilidad de quien está a cargo de un bien inmueble de propiedad de la Empleadora o de sus oficinas y más dependencias, el

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

comunicar al inmediato superior de cualquier forma y a la brevedad posible, el siniestro ocurrido con cualquiera de los referidos bienes, el que a su vez transmitirá el hecho por escrito al Propietario, quien estará obligado a comunicarlo de inmediato a la Compañía de Seguros y a las Autoridades Policiales o Judiciales pertinentes.

### **PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO**

Es obligación especial de los trabajadores encargados del control administrativo y financiero, el exigir a los proveedores, contratistas o profesionales que presten servicios para la empleadora lo siguiente:

- a) Los documentos de garantía y/o cartas de compromiso en respaldo de los anticipos que se vayan entregando; y,
- b) En acta de entrega-recepciones necesarias para la liquidación final del saldo al pagar, el que no podrá ser cancelado sin la presentación de dicha acta debidamente firmada y actualizada.

### **PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES**

**ARTÍCULO VEINTIDOS.-** Está prohibido a los trabajadores, a más de los señalados en el art. 46 del Código del Trabajo y lo determinado por la ley y el presente Reglamento Interno, lo siguiente:

- 1) Sustraerse los bienes de la Empleadora, así como mercadería, herramientas y/o utensilios de trabajo suministrados por la Empleadora, o de cualquier otro bien propiedad de ésta, o que se encuentre bajo la responsabilidad de la misma;
- 2) Sustraerse cheques o cualquier tipo de valores o malversar fondos de caja chica o de cualquier otra sección de la empleadora;
- 3) Realizar pagos de cualquier naturaleza sin la debida autorización de la persona encargada de concederla y/o sin el debido soporte;
- 4) Realizar transacciones, compras, ventas o pagos que atenten contra los intereses de la Empleadora, o que no cuenten con la debida autorización o que se lleven a cabo por montos no autorizados, así como entregar cheques sin la debida provisión de fondos;
- 5) Aprobar pagos no autorizados;
- 6) Falsificar firmas, soportes de pagos o cualquier documento;
- 7) Realizar pagos dolosos alterando los soportes o duplicando el pago con soportes ya anulados;

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- 8) Divulgar información propia de la Empleadora a personas vinculadas o extrañas a la misma, perjudicando de esta manera los intereses de la empleadora;
- 9) Presentarse al trabajo o trabajar con síntomas de haber ingerido licor o en esta de embriaguez, drogado o bajo efecto de estupefacientes o sustancias psicotrópicas;
- 10) Ingresar con teléfonos celulares a las áreas de facturación y caja de la Empleadora, en especial al área de Cajeros-Pagadores
- 11) Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo y dentro de la empresa, con excepción de aquellas que realizan labores de guardianía o seguridad;
- 12) Consumir o introducir en las dependencias de **PROMARCAS** bebidas alcohólicas, drogas, estupefacientes o cualquier otra clase de estimulantes o sustancias psicotrópicas;
- 13) Fumar cerca de donde se encuentren materiales inflamables o dentro de las áreas de trabajo donde exista prohibición expresa de hacerlo;
- 14) Realizar dentro de las dependencias manifestaciones o proselitismo religioso o político, de cualquier clase;
- 15) Realizar escándalos, discutir o pelear dentro de las dependencias y en general la realización de todo acto que quebrante la moral, el orden y la disciplina, o que tiendan a entorpecer, obstaculizar o suspender el ritmo normal de trabajo de la empleadora;
- 16) Introducir a las dependencias literatura pornografía, subversiva, antipatriota o lesiva a los intereses de **PROMARCAS** o de sus representantes.
- 17) Escribir o adherir escritos o leyendas insultantes, así como dibujos obscenos en las paredes, máquinas o mobiliario de propiedad de **PROMARCAS**;
- 18) Utilizar, ceder o permitir manejar las máquinas, herramientas, útiles de oficina, etc., de la Empleadora así como los vehículos, sin estar expresamente autorizados por la misma. Igualmente, conceder el mando de un vehículo, a personas que no estén autorizados por la Empleadora para realizar dicho trabajo;
- 19) Dormir durante las horas de trabajo o abandonar sus puestos de trabajo, sin permiso de su inmediato superior;
- 20) Utilizar formularios, moldes, formatos o sistemas de trabajo en general, de propiedad de **PROMARCAS**., para usarlos como patrón y/o reproducirlos en beneficio propio de terceros;
- 21) Negarse a trabajar o cumplir con sus obligaciones, así como rehusarse a seguir las instrucciones de sus superiores. Así mismo, no deben negarse a formar parte del Comité de Seguridad e Higiene Industrial;
- 22) Disminuir el ritmo normal de trabajo, inducir a sus compañeros a reducir su eficiencia y rendimiento en el mismo, o alterar los procedimientos establecidos para el uso de herramientas y máquinas de trabajo;
- 23) Suspender colectivamente el trabajo, salvo el caso de huelga legalmente autorizada;

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- 24) Poner en peligro su propia seguridad y la de otras personas, así como la del lugar de trabajo o instalaciones de **PROMARCAS**;
- 25) Recibir remuneraciones, gratificaciones, dádivas, comisiones u obsequios de cualquier naturaleza, por parte de la competencia o de los proveedores o clientes de la Empleadora, bajo ningún concepto, ni con motivo de las labores que desempeñen y por las cuales **PROMARCAS** les paga, o tratar de valerse de su posición para obtener contratos o ventajas en negocios personales extraños o afines a su trabajo;
- 26) Ocupar las líneas telefónicas de las dependencias de la Empleadora, para conversaciones o asuntos privados, ya sean mediante llamadas nacionales o internacionales, sin la debida autorización;

La desobediencia a las prohibiciones antes enumeradas en este artículo desde el numeral 1 al 26, será considerada como FALTA GRAVE al presente Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo y la Empresa sancionará en la forma prescrito en el mismo.

- 27) Realizar dentro de la Empresa colectas o negocios de cualquier naturaleza;
- 28) Permitir el ingreso a caja de personas no autorizadas;
- 29) Practicar juegos bruscos o conversar insistentemente durante las horas de trabajo.
- 30) Organizar o practicar juegos de azar dentro de las instalaciones de la Empresa;
- 31) Comer o ingerir bebidas en horas de trabajo, en cualquier área de las instalaciones de la Empresa. Así mismo, queda prohibido comer o ingerir bebidas en los cuartos de baño o servicios higiénicos;
- 32) Ingresar a familiares, vendedores o amigos, a las instalaciones de **PROMARCAS** sin la respectiva autorización;
- 33) Ningún Trabajador, tendrá relación financiera, directa o indirecta con ningún contratista, cliente o proveedor de la Empleadora sin perjuicio de reportar tal relación al Propietario. Tales relaciones incluyen invertir, pedir dinero a los clientes, proveedores o contratistas. La propiedad de menos de uno por ciento de las acciones transadas en el mercado de valores de una Compañía, no se considerará como un conflicto potencial;
- 34) Ningún Trabajador aceptará obsequios personales o atenciones sociales, ni alguna otra clase de beneficios de terceros, que pudieran hacer o hagan negocios con la Empleadora, excepto los obsequios ocasionales de valor nominal o entretenimiento menor, tales como almuerzos de negocios que son improbables, que tengan alguna influencia significativa sobre las decisiones de los trabajadores. El incumplimiento a esta regla constituirá FALTA GRAVE.
- 35) Ningún Trabajador, revelará o hará mal uso de información confidencial privilegiada aprendida o desarrollada en el trabajo. Cada Trabajador, debe actuar con prudencia y buen juicio al mantener como confidencial, toda la

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

información con relación a las operaciones de la Empleadora que pudiera usarse directamente o indirectamente en detrimento de la sociedad, si fuera conocida por personas o instituciones externas;

- 36) Durante su jornada de trabajo, ningún Trabajador tomará otro empleo que implique entrar en conflicto con sus deberes de la Empresa. Esta prohibición incluye empleos que pudieran crear conflicto de intereses entre la empleadora y un competidor, un cliente, un proveedor y/o contratista;
- 37) Ningún Trabajador usará los activos de la Empleadora u hora-hombre para uso personal, sin la autorización escrita del Propietario, y sin la apropiada compensación a la Empleadora por ese uso;
- 38) Ningún Trabajador, sin previa aprobación del Propietario, de ninguna manera hará alianzas a nombre de la Empleadora, o dará su apoyo implícito a cualquier actividad u organización comercial externa.

La inobservancia a las prohibiciones consignadas en este artículo desde el numeral 27 al 38, será considerada como FALTA LEVE, que la Empleadora sancionará en la forma prescrita en el presente Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo, excepto el numeral 34 que será considerado como FALTA GRAVE.

**ARTÍCULO VEINTITRES.-** Es obligación especial y exclusiva del Propietario, sancionar las faltas en las que incurran los subordinados de su dependencia.

El incumplimiento de esta obligación, será considerado como FALTA GRAVE.

### **DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

- 1) Disminuir, aumentar, no descontar o no incluir en los roles de pagos, los beneficios a que tiene derecho el trabajador;
- 2) Acreditar valores por concepto de sueldo y/o beneficios sociales que sean distintos a los valores a pagar según la Ley y los roles;
- 3) No hacerle firmar el Contrato de Trabajo y Aviso de Entrada al IESS al ingresar a la empresa un nuevo Trabajador y/o remitirlo a dicha dependencia;
- 4) No tener listo los roles por concepto de pago de remuneraciones adicionales y beneficios sociales tres (3) días antes de la fecha de pago estipulada en la ley;

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- 5) Alterar sin autorización las remuneraciones de los trabajadores de la Empresa;
- 6) Divulgar de cualquier manera fuera de este departamento, información sobre las remuneraciones del personal de la Empleadora; y,
- 7) Alterar u omitir cualquier tipo de información o documentos, con el objeto de favorecer el ingreso de un nuevo Trabajador;

La desobediencia a las prohibiciones especiales detalladas en este artículo desde el numeral 8 al 12, serán consideradas como FALTAS GRAVES.

- 8) No exigir el cumplimiento de las disposiciones legales o tributarias aplicables a su trabajo;
- 9) No elaborar los roles con la debida anticipación a su pago, esto es, los días quince (15) y treinta (30) de cada mes;
- 10) No elaborar las planillas de aportes al IESS y fondo de reserva, ocho (8) días antes de la fecha de pago (esto es el DIA siete de cada mes);
- 11) No registrar cualquier tipo de información relativa a datos personales de los trabajadores;
- 12) No registrar las novedades relativas a documentos referentes a descuentos, préstamos, devoluciones o incrementos de remuneraciones.

### **DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN**

- 13) Eliminar sin autorización superior de manera premeditada, información que se encuentre archivada en los discos duros de las distintas computadora, así como en los terminales que se encuentren a cargo de las personas que laboran en este departamento;
- 14) Modificar de manera premeditada cualquier tipo de programas de tal manera que alteren los sistemas;
- 15) Apagar o dar cierre a los sistemas a sabiendas de que existen usuarios laborando;
- 16) Dar a conocer o transferir las claves de acceso a personas no autorizadas;
- 17) Sustraer información, programas de respaldo de la información;
- 18) No dar cumplimiento al programa de respaldo de la información; y,
- 19) No dar seguimiento programado al mantenimiento de los equipos.

Las desobediencias a las prohibiciones especiales detalladas en este artículo desde el numeral 13 al 19, serán consideradas como FALTAS GRAVES.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- 20) No suministrar las instrucciones debidas al usuario para la utilización de los equipos y sistemas;
- 21) No mantener actualizada la documentación de los sistemas;
- 22) Los sistemas desarrollados por los servidores del área, en beneficio de la Empresa, pasan a constituirse en propiedad intelectual de la misma, por lo que sancionado será el Trabajador que preste, venda o ceda para o el todo de esos sistemas.

### **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

- 23) Entregar información contable a terceros, sean conocidos o desconocidos sin la debida autorización administrativa;
- 24) No informar a la gerencia de cualquier acontecimiento de carácter negativo que afecte las operaciones contables o los intereses de la Empresa, teniendo conocimiento de ello;
- 25) Registrar operaciones contables contradiciendo conscientemente la uniformidad de criterios establecida en reuniones del Departamento o en circulares;
- 26) Ocultar información fidedigna o proporcionar información equivocada a uno o varios compañeros de trabajo, con el propósito de retrasarlo o boicotearlo en sus labores o funciones;
- 27) Sobrepassar o desconocer los niveles de autoridad establecidos;
- 28) Alterar o permitir que se alteren soportes de reposición de gastos, combustibles, alojamiento o viáticos , para beneficiar a compañeros de trabajo o a terceros;
- 29) Proporcionar información confidencial sin autorización del jefe Administrativo;
- 30) Entregar o proporcionar de cualquier manera a terceras personas, informes escritos de propiedad de la Empresa;
- 31) No comunicar al Propietario todos y cada uno de los errores en las distintas revisiones que realizan y/o encubrir a cualquier Trabajador que perjudique económicamente a la Empleadora;
- 32) Participar en cualquier clase de irregularidades que causen perjuicios a la Empleadora;
- 33) Emitir informes parcializados;
- 34) Eludir su obligación de hacer respetar y cumplir el Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo.

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

## **SERVICIOS GENERALES**

- 35) Efectuar pedidos de suministros o productos no autorizados por el propietario, o quien haga sus veces;
- 36) Alterar reportes;
- 37) No llevar el kárdex de mercaderías actualizado;
- 38) No entregar los informes solicitados por El Propietario

## **RECEPCIONISTA - SECRETARIA**

- 39) Permitir que trabajadores de la empresa y/o personas particulares no autorizadas, efectúen llamadas locales, a celulares o internacionales;
- 40) Violar o alterar la correspondencia enviada o recibida;
- 41) No entregar las comunicaciones, cartas, encomiendas o mensajes recibidos a su destinatario.

La violación a las prohibiciones señaladas en este artículo que no se especifiquen como FALTA GRAVE, serán consideradas FALTAS LEVES.

## **CAPÍTULO SEXTO**

### **DEL COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES**

**ARTÍCULO VEINTICUATRO.-** Cuando un trabajador hubiere cometido un delito o contravención de policía fuera del trabajo, y el juez competente hubiese dictado resolución definitiva en contra del Trabajador, su contrato de trabajo terminará, previo visto bueno concedido por la autoridad competente, pues tal comportamiento constituye desobediencia grave al presente Reglamento.

**ARTÍCULO VEINTICINCO.-** Cuando un Trabajador dentro de su vida privada observe un comportamiento de frecuente embriaguez o adicción a cualquier vicio en general, así como exhibiere una notoria conducta inmoral, o demostrase un modo constante de actuar socialmente en contra de la moral y las buenas costumbres, su contrato de trabajo terminará, previo el visto bueno concedido por la autoridad correspondiente.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

Se prohíbe a los funcionarios y trabajadores de la empresa, hombre o mujeres, lesionar la dignidad personal de sus Jefes, compañeros o subalternos, mediante acciones, gestos, ademanes o palabras que conlleven requerimiento o insinuación de tipo sexual.

La Empleadora está empeñada en brindar un ambiente de trabajo libre de hostigamiento, basados en factores tales como raza, color, religión, origen natural, edad, condición médica, discapacidad, estado marital, asuntos políticos, deportivos o cualquier otro factor no relacionado con el desempeño en el trabajo o requerimiento en el trabajo. La Empresa no tolerará el hostigamiento a trabajadores por parte de los Supervisores o compañeros de trabajo e intentará proteger a los compañeros del hostigamiento de personas extrañas en el lugar de trabajo. La Empleadora proveerá una investigación justa, rápida y disciplina efectiva a los hostigadores.

El hostigamiento incluye conducta verbal, física y visual que cree una intimidación o un ambiente de trabajo hostil o que interfiera con el desempeño en el trabajo.

El hostigamiento sexual incluye el solicitar favores sexuales, insinuaciones sexuales no bienvenidas, u otra conducta verbal, visual o física de naturaleza sexual, cuando:

- a) La sumisión de tal conducta se convierte en una condición de empleo;
- b) La sumisión o rechazo de tal conducta será usada como un fundamento para tomar decisiones de contratación para un puesto de trabajo; o,
- c) cuando tal conducta tenga el propósito o efecto de interferir sustancialmente con el desempeño o crear o mantener un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo; las definiciones de hostigamiento sexual son:

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- i. **Hostigamiento verbal:** Ejemplo de acciones y declaraciones prohibidas que incluyan comentarios despectivos, indignos o vulgares respecto al género de la persona, lenguaje sexualmente sugestivo, lenguaje sexualmente vulgar, afirmaciones acerca de la anatomía o características de la persona o amenaza de daño físico.
- ii. **Hostigamiento visual:** Las acciones prohibidas incluyen distribución de materiales escritos o gráficos de carácter sexual. También se prohíben en el lugar de trabajo las fotos, recortes o imágenes nudistas, revistas orientadas sexualmente o pósters u otros trabajos o fotos de naturaleza sexualmente sugestivas.
- iii. **Hostigamiento físico.-** Las acciones prohibidas incluyen tocar a otra persona de manera sexualmente sugestiva o tocar a otro de tal manera que invada su privacidad personal.

El acometimiento de cualquiera de estas conductas o la violación de estas prohibiciones serán considerados como FALTA GRAVE, siempre y cuando dicha conducta sea legalmente comprobada, la misma que será sancionada en la forma prescrita en este Reglamento.

**ARTICULO VEINTISEIS.-** cuando un Trabajador denuncie injustamente a la Empleadora respecto de sus obligaciones con el IESS, y si esta fuese rechazada por injustificada, su contrato de trabajo terminará previo visto bueno concedido por la autoridad respectiva, pues tal comportamiento se asimila a desobediencia y FALTA GRAVE al presente Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo.

## CAPÍTULO SÉPTIMO

### SANCIONES

**ARTÍCULO VEINTISIETE.-** La desobediencia o violación por parte de los trabajadores de **PROMARCAS CIA LTDA** a las disposiciones de este Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director General del Trabajo, será sancionada con amonestación, multa o separación del cargo, previo visto bueno de Ley, según el caso.

**ARTÍCULO VEINTE Y OCHO.-** Para la aplicación de las sanciones, desobediencias y violaciones al presente Reglamento Interno, éstas se dividen en dos grupos: faltas leves y faltas graves.

**ARTICULO VEINTE Y NUEVE.-** **Son FALTAS LEVES:** Todas la desobediencias a las obligaciones y prohibiciones determinadas para los trabajadores en el Código del Trabajo y que hayan sido calificadas como tales en este Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo; y,

Las demás que hayan sido calificadas como leves en el presente Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo, así como las que no tengan una calificación expresa.

**ARTÍCULO TREINTA.-** Las faltas leves serán sancionadas con amonestación escrita la primera vez, con multa hasta el diez por ciento de la remuneración la segunda vez y, la reincidencia con la separación, previo el trámite del visto bueno y concedido por la autoridad competente, la tercera vez, dentro del período de 30 días.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

### **ARTÍCULO TREINTA Y UNO.- Son FALTAS GRAVES:**

- a) Todas las desobediencias a las obligaciones y prohibiciones determinadas para los trabajadores en el Código del Trabajo y que no hayan sido calificadas como faltas leves en el presente Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo.
- b) Las demás desobediencias o faltas que hayan sido calificadas como faltas graves en el presente Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo; y,
- c) La reincidencia por tercera vez de una falta leve, dentro del periodo de treinta días.

**ARTÍCULO TREINTA Y DOS.-** Las faltas graves se sancionarán con la separación legal del trabajador, previo el trámite y concesión del respectivo visto bueno, concedido por la autoridad correspondiente.

**ARTÍCULO TREINTA Y TRES.-** Para los efectos previstos en el art. 633 literal b) del Código del Trabajo, prescribirá en un mes la acción o el derecho de **PROMARCAS CIA LTDA.** para despedir o dar por terminado el contrato de trabajo, contado desde la fecha en que la Empresa tuvo conocimiento o estableció el hecho o la falta del Trabajador que le da lugar para ejercitar dicha acción o derecho.

## **CAPÍTULO OCTAVO**

### **PERMISOS Y LICENCIAS**

**ARTÍCULO TREINTA Y CUATRO.-** Todo Trabajador que requiera permiso o licencia para abandonar o dejar de asistir a su trabajo en propietario de **PROMARCAS CIA LTDA** está obligado a observar las siguientes disposiciones:

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

- a) La persona quien debe otorgarle el permiso por escrito, es el Jefe inmediato, con la firma del Propietario, Consecuentemente, ningún Trabajador podrá abandonar su trabajo a título de permiso o licencia, sin que previamente lo haya obtenido en la forma antes indicada;
- b) Fuera de los casos previstos en la Ley, se entiende que todo permiso o licencia que se conceda por parte de **PROMARCAS CIA LTDA** a sus trabajadores será sin derecho a remuneración;
- c) La comprobación o justificación que de lugar al permiso o licencia, será considerada y calificada por el Propietario.

**ARTÍCULO TREINTA Y CINCO.-** Los trabajadores que no pudiesen asistir a su trabajo por enfermedad, caso fortuito o fuerza mayor, están obligados a justificar su ausencia por escrito. La enfermedad sólo podrá justificarse preferentemente con certificados médicos de uno de los facultativos de la Empresa o del IESS y según lo prescrito en el Código del Trabajo.

En caso de comprobarse legalmente la causa invocada, la falta será considerada como justificada.

### **CAPÍTULO NOVENO**

#### **ACCIDENTES DE TRABAJO**

**ARTÍCULO TREINTA Y SEIS.-** Es obligación de todo trabajador cuando sufra algún accidente durante sus labores, comunicarlos para recibir la atención médica respectiva, y si el caso lo amerita, éste será trasladado y hospitalizado para su inmediata atención, en cuyo caso la Empleadora facilitará el medio de transporte y sin perjuicio de las obligaciones frente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para el efecto. Lo mismo será aplicable cuando se conozca del accidente de uno o más compañeros.

**ARTÍCULO TREINTA Y SIETE.-** Si el trabajador accidentado durante el tiempo de descanso y tratamiento, trabajare por su cuenta propia o ajena, o no siguiere las instrucciones del médico, será comunicado este particular a las

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

autoridades de trabajo y del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para los efectos legales consiguientes, lo cual además será considerado como FALTA GRAVE al presente Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo, lo que la Empleadora sancionará en la formas prevista en el mismo.

## CAPÍTULO DECIMO

### DISPOSICIONES GENERALES

**PRIMERA.-** El cajero o cajera que tenga bajo su responsabilidad el manejo de valores económicos, ya sea por concepto de caja chica o recaudación de cajas, tiene la obligación de tener al día sus cuentas y registros. Para el efecto **PROMARCAS CIA LTDA.** se reserva el derecho de solicitar en cualquier momento un arqueo o una auditoria sin previo aviso; el incumplimiento de dicha obligación será considerado como desobediencia o FALTA GRAVE al presente Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo;

**SEGUNDA.- PROMARCAS CIA LTDA.** se reserva la facultad de solicitar al personal que tenga bajo su responsabilidad, valores, documentos, efectos, etc. la correspondiente fianza o póliza de fidelidad, hasta la finalización del contrato de trabajo o las funciones encomendadas. El monto de la fianza será fijado por la empresa.

**TERCERA.-** Bajo prevenciones de incurrir en desobediencia o falta grave al presente Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo, es obligación de los Cajeros-Recaudadores de la Empresa entregar las recaudaciones de la Empleadora, al final de la jornada de trabajo establecida para cada área particular.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

**CUARTA.-** Para efecto de la aplicación de sus disposiciones, los roles o comprobantes de pago, las tarjetas de control de asistencia al trabajo, así como una copia del presente Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo, constituirán por sí solos prueba plena en sus respectivos casos, a más de las otras pruebas establecidas en la Ley.

**QUINTA.- PROMARCAS CIA LTDA** se reserva el derecho de regular los servicios de sus diferentes departamentos o secciones, dictando para el efecto las disposiciones administrativas internas pertinentes, que no se opongan al presente Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo y a las leyes laborales vigentes, las mismas que se considerarán, parte integrante de las obligaciones contractuales individuales de cada trabajador.

**SEXTA.-** Todos los trabajadores de **PROMARCAS CIA LTDA** tienen la obligación de cumplir estrictamente con las disposiciones del Código del Trabajo, del presente Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo.

**Anexo 13.- Código de Conducta Profesional**

P R O M A R C A S

CÓDIGO DE CONDUCTA PROFESIONAL

Diciembre de 2010

## **Carta del Gerente**

Estimado Empleado:

PROMARCAS tiene un compromiso para actuar de forma legal y ética. El Código de conducta profesional describe las aspiraciones de PROMARCAS en cuanto a la conducta de todos los empleados de la compañía, así como las relaciones con nuestros clientes, proveedores y con la competencia. El cumplimiento de nuestras obligaciones legales y éticas es responsabilidad de cada empleado de PROMARCAS. Seguir las indicaciones definidas en el Código de Conducta, ayudará a asegurar que todos nuestros tratos de negocios son llevados de una manera que construya confianza e integridad.

Como empleado de PROMARCAS, se espera que lea, comprenda y actúe con este Código de conducta. Dado que el Código de conducta profesional no puede contemplar cada situación y que los asuntos no paran de evolucionar en nuestro entorno empresarial, debe discutir el código con el gerente de área si tiene alguna pregunta.

Tengo el compromiso personal de asegurar que nos conducimos de manera legal, ética y justa y cuento con usted para asegurar que sus actividades y conducta diaria están acordes con esta directiva como parte del alcance de nuestra visión... ¡Clientes satisfechos y de por vida!

Gracias,

**Jacqueline Montalvo**

Gerente General

## Introducción

En diferentes momentos de nuestra carrera profesional, cada uno de nosotros tendrá que afrontar situaciones que presentarán cuestiones éticas y legales relacionadas con cómo dirigimos los asuntos de PROMARCAS. La política de PROMARCAS respecto a la conducta ética es directa y clara.

Nos conduciremos ética, legal y justamente en todos nuestros tratos con clientes, empleados, entidades gubernamentales, asociados, competidores y proveedores de cualquier lugar del territorio ecuatoriano.

Aunque nuestra política sea clara, su aplicación en situaciones concretas puede no serlo. El Código de conducta profesional de PROMARCAS se ha elaborado para ayudar a sus empleados en estas situaciones. El Código ha sido diseñado para proporcionar consejo con respecto a determinadas cuestiones éticas y legales, no para sustituir las normas y procedimientos de PROMARCAS ya existentes. Todo empleado de PROMARCAS tiene la responsabilidad personal de leer, entender y cumplir este Código. Cualquier renuncia del Código tiene que ser aprobada mediante reunión efectuada entre todos los gerentes de área de PROMARCAS a no ser que se especifique lo contrario. Cualquier renuncia del Código de conducta profesional de PROMARCAS del Artículo 16 tal como está definida en la Ley de Mercado de Valores de 1934, o los Consejeros de la Sociedad tiene que ser aprobada por el Gobierno Corporativo y el Comité Público de Conducta del Consejo de Administración y revelada inmediatamente a los accionistas. Un empleado que no cumpla el Código estará actuando fuera del ámbito de su empleo y puede ser sometido a acciones disciplinarias, e incluso a la resolución de su contrato con PROMARCAS. Directores que acepten conductas dudosas, impropias o de otro tipo que les sean notificadas por un empleado, que no sean de conformidad con el Código, tomen parte en esta actividad o no lleven a cabo acciones correctivas cuando se les informe de dicha actividad, pueden ser también

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

susceptibles de acciones disciplinarias, hasta e inclusive la resolución de su contrato con PROMARCAS. Cualquier informe relativo a violaciones del Código de conducta profesional de PROMARCAS será investigado inmediatamente y se adoptará la medida correctiva apropiada.

PROMARCAS trabajará en muchas ciudades y entornos culturales diferentes. Este Código está destinado a ser de aplicación en PROMARCAS, sus filiales y empleados de todo el mundo. Si las prácticas legales o culturales locales entran en contradicción con las directrices de este Código, los empleados deberán discutir la línea de conducta adecuada con su superior, según la intención y espíritu de este Código. Sin embargo, cualquier desviación sustancial de este Código, causada por consideraciones legales o culturales de carácter local, debe ser examinada y aprobada por escrito por el Comité Deontológico.

Aunque ningún documento de directrices puede responder a todos los posibles dilemas éticos que nos podemos encontrar, este Código ofrece una orientación suficiente para que todos podamos llegar a ser capaces de alcanzar una conclusión correcta o bien identificar aquellas situaciones en las que deberíamos buscar consejo de las personas apropiadas dentro de PROMARCAS. Si tiene alguna duda respecto a la interpretación o aplicación de este Código, es responsabilidad suya consultar a su superior, al departamento de Recursos Humanos, al departamento Jurídico o al Director de Auditoría Interna. También puede formular una pregunta a través de la Línea Deontológica.

Se ha establecido un Comité deontológico, co-presidido por el Director Financiero y el Vicepresidente de Recursos Humanos, para supervisar el programa deontológico de PROMARCAS, incluida la revisión e interpretación de este Código.

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

A los efectos de este código, “Dirección General” se refiere al Consejero Delegado, o aquellos que informan directamente al Director General.

## **El Entorno Laboral de PROMARCAS**

### **Igualdad de oportunidades**

PROMARCAS, tiene un compromiso con la igualdad de oportunidades. Todas las actividades de PROMARCAS relacionadas con la contratación de personal se llevarán a cabo sin tener en cuenta la raza, color, edad, sexo, orientación sexual, identidad de género, religión, país de origen, discapacidad, condición de veterano de guerra y otra característica o factor protegido por la legislación vigente.

### **Discriminación y Acoso**

PROMARCAS, ofrece a todo su RECURSO HUMANO un entorno de trabajo saludable, seguro y productivo. El acoso o la discriminación por motivos de raza, color, religión, sexo, orientación sexual, identidad de género, edad, país de origen, discapacidad, condición de veterano de guerra u otra característica o factor protegido por la legislación vigente, no tienen cabida en el entorno laboral ni en ninguna actividad de PROMARCAS. Esto incluye, entre otros, ventas telefónicas, ferias comerciales, reuniones fuera del centro de trabajo, cursos de formación, actividades creadas para trabajar en equipos, actos sociales de PROMARCAS y eventos o actividades de representación proporcionadas por clientes o proveedores.

Si cree que ha sido víctima de tal conducta en PROMARCAS, o ha sido testigo de ella, es su obligación denunciarlo tan pronto le sea posible a su director, a su jefe inmediato superior o al departamento de Recursos humanos. Cualquier reclamación de una conducta de este tipo será investigada y tratada en consecuencia. No habrá represalias por informarnos sobre dichas actividades,

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

tampoco será objeto de acciones disciplinarias, siempre y cuando no haya estado involucrado en una actividad inadecuada.

### **Derecho a la intimidad de los empleados**

PROMARCAS, tiene un compromiso de gestión responsable de los datos personales y a seguir unas prácticas de protección igualmente responsables, y a cumplir con la legislación vigente. Los únicos datos personales, incluida la información médica y sobre bonificaciones, que recoge o conserva PROMARCAS, son los necesarios a efectos empresariales relacionados con la contratación. Los empleados responsables de recoger, utilizar, desvelar o conservar información personal relacionada con los empleados deberán asegurarse que se protege de acuerdo con la Política de Confidencialidad y Privacidad de Datos Personales del departamento de Recursos Humanos de PROMARCAS.

Los ordenadores, equipos de comunicaciones, teléfonos, despachos, lugares de trabajo, escritorios, etc. y la información o los documentos (tanto si son en papel como electrónicos) creados o almacenados en ellos, son propiedad de PROMARCAS. En consecuencia, la dirección de PROMARCAS tiene derecho a acceder a esas áreas. Con excepción de algunos pequeños artículos de carácter personal (como fotos o recuerdos), los efectos personales, archivos, mensajes de buzón de voz, correo electrónico, etc. que se consideren privados no se deberían guardar en los ordenadores, despachos, lugares de trabajo o en el mobiliario de la oficina.

PROMARCAS tiene el derecho, pero no la obligación, de realizar revisiones y auditorías periódicas de dicha información y equipos para asegurarse de que los bienes de PROMARCAS se utilizan correctamente y de que los empleados cumplen con las normas y procedimientos establecidos por PROMARCAS, así como las leyes y normativas aplicables.

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

## **Conducta personal**

La reputación de PROMARCAS sobre el mantenimiento de las mejores normas de conducta empresarial descansa en sus actos cotidianos. Cada uno de nosotros tiene la responsabilidad de actuar del modo más conveniente para Promarcas y de comportarnos de acuerdo con este Código cada vez que realicemos alguna actividad de la empresa. Esto incluye, entre otros, ventas telefónicas, ferias comerciales, reuniones fuera del centro de trabajo, cursos de formación, actividades creadas para trabajar en equipos, actos sociales de PROMARCAS y eventos o actividades de representación proporcionadas por clientes o proveedores.

## **Drogas y alcohol**

El uso, posesión, fabricación, distribución o venta de drogas u otras sustancias prohibidas (salvo cuando el uso sea autorizado por el personal médico apropiado para tratar una dolencia médica legítima de la persona que las posee) o de alcohol (salvo cuando lo apruebe la Dirección General) quedan prohibidos en las instalaciones de PROMARCAS.

Bajo ninguna circunstancia, debe estar en las instalaciones de PROMARCAS, en cualquier entorno laboral de PROMARCAS o participar en cualquier actividad para PROMARCAS si se encuentra bajo la influencia de, o afectado por, tales drogas, sustancias prohibidas o alcohol.

## **Comportamiento violento y armas**

El comportamiento violento o la amenaza de comportamiento violento, incluso realizado de forma jocosa, constituye una conducta inaceptable. Queda terminantemente prohibido estar en posesión de ningún tipo de arma mientras se encuentre en las instalaciones de PROMARCAS o esté realizando actividades para PROMARCAS.

# Reingeniería de la empresa Promarcas

---

## **Comportamiento ofensivo**

No se considera aceptable el lenguaje ofensivo, las injurias raciales, étnicas o religiosas o comentarios similares, así como las bromas o la conducta que propicien o permitan la existencia de un entorno laboral ofensivo o disminuyan la valía de otra persona, incluso en el caso de que otras personas no presenten objeción alguna.

## **Protección de los bienes de PROMARCAS**

Cada uno de nosotros es personalmente responsable de proteger los bienes de PROMARCAS a nuestro cargo y las propiedades de PROMARCAS en general. Debe prestar atención a cualquier situación o incidente que pudiera desembocar en la pérdida, el deterioro o el robo de los bienes de PROMARCAS.

## **Utilización del tiempo y bienes de PROMARCAS**

No le está permitido desempeñar trabajos o tratar negocios que no sean para PROMARCAS, mientras se encuentre en las oficinas de PROMARCAS o dentro de su horario de trabajo con PROMARCAS. Asimismo, no le está permitido utilizar los equipos, sistemas, teléfonos, material, recursos o la información protegida por la propiedad intelectual de PROMARCAS para usos que no sean las actividades profesionales de PROMARCAS, con la excepción del uso muy limitado y razonable de teléfonos, sistemas informáticos (incluidos correo electrónico e Internet) y fotocopadoras para asuntos personales. En ningún caso le estará permitido acceder, almacenar o comunicar cualesquiera elementos inapropiados para un entorno de trabajo profesional, incluidos, pero sin limitarse a ellos, detalles de información o sitios de Internet de carácter hostil, discriminatorio, ilegal o de naturaleza sexualmente explícita o sitios que impliquen juego o cualquier otro que viole la política de PROMARCAS.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

Debe proteger los bienes de la empresa y su utilización eficaz. El hurto, la falta de cuidado y el desgaste tienen un impacto directo sobre la rentabilidad de PROMARCAS y deben evitarse.

### **Viajes y representación**

Debe asegurarse de que todos los viajes de negocios son en interés de PROMARCAS y de que todos los gastos de viaje y representación son razonables y acordes con las normas de conducta de PROMARCAS, incluidas las normas de conducta en viajes. Además, debe tener buen criterio cuando realice viajes de negocios para PROMARCAS y cuando participe u organice cualquier evento o actividad de ocio de PROMARCAS, tanto formal como informal. Bajo ninguna Circunstancia debe organizar o participar en ninguna actividad o evento de ocio de PROMARCAS, formal o informal, incluidas las actividades o eventos de entretenimiento de clientes o proveedores que viole este Código ni otra norma de conducta de PROMARCAS.

Como representante de PROMARCAS, debe entender que ciertas actividades y lugares de reunión no son apropiadas para tratar negocios, ocio o reuniones. Esto incluye cualquier negocio de tipo sexual o cualquier otro lugar o actividad que pueda reflejarse de forma negativa en PROMARCAS.

### **Registro y protección de la información**

La información facilitada con rigor y prontitud es un factor clave para el funcionamiento efectivo, eficiente y productivo de PROMARCAS. Debe registrar y dar cuenta de toda la información que posea con rigor y honestidad, incluida, sin limitarse a ello, la información contenida en informes horarios y de asistencia, facturas y otros informes y documentos contables. La información no debe estar

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

organizada de modo que pueda conducir a los que la reciben a conclusiones erróneas.

Asimismo, está estrictamente prohibido facilitar información inexacta o equívoca a organizaciones o individuos externos o pertenecientes a PROMARCAS. Es necesario que los informes y documentos entre los que se incluyen aquellos que la empresa archive o someta a la Comisión del Mercado de Valores o a cualquier otro medio público de comunicación sean completos, justos, precisos, puntuales y comprensibles. Además de cualquier acción disciplinaria a la que pueda enfrentarse, la violación de esta estipulación podría acarrear responsabilidades de tipo civil o penal para usted o PROMARCAS.

### **Notificación de posibles infracciones de Leyes y Normas**

Si llega a enterarse de cualquier asunto sobre contabilidad, informe financiero, de auditoría, dudoso o inadecuado, o de cualquier infracción o posible infracción de una ley, norma o reglamento, política de PROMARCAS, procedimiento o estipulación de este Código de conducta, tiene la obligación de notificarlo lo antes posible a uno de sus superiores directos, o bien comunicarlo al director de Seguridad Global, al departamento de Recursos humanos, al departamento Jurídico, al Director de Auditoría Interna o al Consejero Delegado de PROMARCAS. Si no considera apropiado informar de dicha posible infracción a sus superiores porque, por ejemplo, uno de ellos podría estar personalmente implicado, deberá hacerlo a través de cualquier otra de las opciones antes enumeradas o utilizando la Línea Deontológica si las opciones anteriores no fueran posibles. Si cree que hay que ponerse en contacto con alguien ajeno a la directiva de PROMARCAS, deberá denunciar la infracción al Comité de Finanzas y Auditoría del Consejo de Administración a través de la Línea de contacto. Puede mantenerse en el anonimato si lo desea usando la Línea Deontológica o la Línea de Contacto y cualquier informe será tratado de forma confidencial.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

Al final de este documento aparece una lista de contactos y números de teléfono. No recibirá represalias por informarnos y no será objeto de acciones disciplinarias siempre y cuando no haya estado involucrado en la infracción. Se llevarán a cabo todos los esfuerzos razonables para proteger su identidad, si así lo solicita.

Como empleado de PROMARCAS, también tiene la responsabilidad de participar y cooperar abiertamente y honestamente en cualquier investigación interna de mala conducta o mal comportamiento.

Revelación y uso de la información confidencial y sujeta a derechos de la propiedad intelectual. Durante el período en que desempeñe su trabajo en PROMARCAS, tendrá acceso a información relacionada con las actividades de la empresa. Esta información incluye los planes de la empresa relativos a los negocios, aspectos financieros, ventas y marketing, así como los planes de personal y servicios. También es posible que tenga acceso a información de la empresa protegida por la propiedad intelectual relacionada con la investigación y desarrollo, diseño, conocimientos técnicos y procesos relativos a ingeniería y fabricación. Esta información representa una valiosa propiedad de PROMARCAS y solamente debe utilizarse en relación al negocio de PROMARCAS.

La información relativa a PROMARCAS debe considerarse exclusivamente de uso interno. Si tiene alguna duda relativa a si una determinada información puede compartirse fuera de PROMARCAS con proveedores, socios, clientes, etc., debe consultarlo con su superior antes de proceder a revelar cualquier información.

Determinada información puede clasificarse como confidencial o sujeta a los derechos de propiedad intelectual. En dichos casos, PROMARCAS será la única con derecho a determinar qué uso puede hacerse de la información y con quién se puede compartir. Por esta razón, cualquier revelación de información confidencial

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

o de propiedad intelectual de la empresa deberá obtener la aprobación previa por parte de al menos un Vicepresidente o alguien expresamente designado por este.

Su obligación de no revelar información confidencial persiste incluso después de cesar sus actividades como empleado de PROMARCAS.

### **Programas Informáticos**

La mayoría de programas informáticos adquiridos por PROMARCAS están regulados por algún tipo de contrato de licencia que describe los términos, condiciones y usos permitidos del programa. PROMARCAS respeta las leyes relativas a derechos de propiedad intelectual y observa los términos y condiciones de todos los contratos de licencia. Todos los programas instalados en equipos de PROMARCAS deben contar con contrato de licencia a menos que su superior haya concedido una excepción por escrito. Todos los programas que no pertenezcan a PROMARCAS instalados con esta excepción deben contar con la licencia correspondiente y no deben poner en riesgo la seguridad o estabilidad de la red. Asimismo, no se puede instalar un programa con licencia de PROMARCAS en sistemas informáticos que no sean de PROMARCAS, a menos que el contrato de licencia de PROMARCAS permita dicho uso. No se puede descargar o copiar de ningún otro modo parte de un programa por ningún motivo, incluidos los trabajos de desarrollo, a menos que PROMARCAS haya obtenido los correspondientes derechos para hacerlo.

### **Conflictos de intereses**

Un conflicto de intereses puede surgir si el empleado se dedica a cualquier actividad o antepone intereses personales a costa de los intereses de PROMARCAS. Se espera que evite situaciones en las cuales pueda o parezca que otros factores le influyan indebidamente o que le impidan actuar en el mejor

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

interés de PROMARCAS. No podrá sacar provecho personal de las oportunidades que descubra a través de las propiedades de PROMARCAS, información o su posición con PROMARCAS. En consecuencia, tiene que revisar su situación específica con su superior o el Comité Deontológico para apreciar la naturaleza y la extensión de cualquier asunto y que como éste puede ser resuelto.

### **Competencia con PROMARCAS**

No puede dedicarse a ninguna actividad ni ofrecer ayuda a otra persona u organización que comercialice productos o servicios que compitan con los de PROMARCAS. Debe consultar con su superior antes de emprender cualquier actividad que pudiera provocar un conflicto de intereses con PROMARCAS.

### **Pertenencia a Proveedores**

En general, sin el previo consentimiento por escrito del Comité Deontológico, no podrá ser proveedor de PROMARCAS ni representar ni trabajar para un proveedor de PROMARCAS, así como tampoco ser miembro de un consejo de administración de un proveedor significativo mientras sea empleado de PROMARCAS. No podrá, tampoco, aceptar dinero ni beneficios de ningún tipo por ninguna clase de asesoramiento o servicio que pueda ofrecer a un proveedor en cuanto a su relación comercial con PROMARCAS. El Gobierno Corporativo y el Comité Público de Normas de Conducta del Consejo de Administración o miembros de la Junta Directiva, deben aprobar estas actividades.

### **Regalos Comerciales de Cortesía**

Excepto en los casos indicados a continuación, ni usted ni ninguno de los miembros de su familia podrá aceptar o recibir regalos u obsequios de cualquier

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

clase por parte de los proveedores actuales o posibles, socios comerciales, socios de canal u otro tipo de cliente.

Dichos regalos pueden presentarse en forma de productos, dietas para reuniones o actos (ya sean oficiales o de entretenimiento) o cualquier otro artículo de valor. A pesar de lo anterior, usted podrá ofrecer y aceptar obsequios de valor nominal inferior a 25 dólares estadounidenses, tales como artículos publicitarios, y siempre como cortesía comercial. Queda a su criterio decidir si la frecuencia de dichos obsequios puede o no estar ocasionando un conflicto de intereses. Cualquier excepción a lo anterior habrá de aprobarla un miembro de la junta directiva. Además, queda terminantemente prohibido regalar o aceptar dinero en efectivo.

En contadas ocasiones, podría ser necesario ofrecer regalos de un valor superior al establecido a fin de evitar ofensas a causa de las diferencias culturales. Un miembro de la Junta Directiva se encargará de evaluar y aprobar dichas acciones.

Asimismo, podrá aceptar obsequios comerciales en forma de invitaciones a comer, siempre y cuando el precio de estas no supere un nivel lógico y que su aceptación no dañe la imagen de PROMARCAS en caso de hacerse pública. Salvo que PROMARCAS indique lo contrario, podrá aceptar descuentos y ventajas promocionales de agencias de viajes, hoteles, restaurantes o empresas de alquiler de vehículos, siempre que tales beneficios se ofrezcan a todos los usuarios en las mismas condiciones.

Si se le ofrece dinero o regalos, es su deber declinar la oferta e informar al donante de la política de obsequios de PROMARCAS. En el caso de recibir dinero o regalos, debe informar de inmediato a su superior, quien le indicará la

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

manera apropiada de devolverlo o donarlo y, si fuera necesario, informará al donante de la política de obsequios de PROMARCAS.

### **Intereses Financieros Personales**

Sin el previo consentimiento escrito del Comité Deontológico, no deberá tener intereses financieros en ninguna organización que realice operaciones de negocios o compita con PROMARCAS si dicho interés puede provocar un conflicto de intereses, o puede percibirse como un conflicto de intereses, con PROMARCAS. Dichas organizaciones incluyen proveedores, competidores, clientes y distribuidores, así como organizaciones que comercialicen productos o servicios de PROMARCAS.

### **Inversiones en el Mercado Financiero**

No debe tener un interés financiero en una empresa que opere en el mercado financiero si la combinación de su trabajo, el importe de su inversión y la empresa en la que ha invertido puede, desde el punto de vista objetivo de un observador, influir en sus actos como empleado de PROMARCAS.

En el caso de un proveedor, si el empleado participa en la decisión de si PROMARCAS van a trabajar con dicho proveedor, dicho empleado no debería tener ningún interés financiero en esa empresa.

Estas directrices no se pueden soslayar actuando indirectamente a través de otra persona u organización.

### **Pequeñas y Medianas Empresas**

Las inversiones en pequeñas y medianas empresas son más propensas a causar mayor preocupación debido a que los vínculos que establecen estas

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

organizaciones y sus inversores tienden a ser más importantes y amplias que aquellos que se dan entre otras organizaciones y sus inversores. Por ejemplo, estas empresas suelen tener pocos inversores o propietarios, lo cual les da una mayor cantidad de acciones del negocio y una mayor probabilidad de participar en el funcionamiento diario de la empresa.

Por estos motivos, no puede realizar inversiones en tales empresas en el caso que sean competidores, proveedores, distribuidores o empresas que comercialicen los productos o servicios de PROMARCAS. Las excepciones deben previamente aprobarse específicamente por el Comité Deontológico.

### **Empleo de Familiares o Personas Relacionadas**

PROMARCAS, selecciona empleados en base a sus capacidades y las necesidades de la compañía.

PROMARCAS, reconoce que personas que son familiares de empleados o que tienen relaciones personales con empleados pueden ser una fuente potencialmente valiosa de candidatos cualificados. No obstante tanto en la contratación como la dirección de tales personas, PROMARCAS, quiere evitar conflicto de intereses o parcialidad o la aparición de tales. Los empleados no pueden dirigir, supervisar o de algún modo informar, incluso con un Director intermediario o directores de por medio, a aquellos con quienes mantengan una relación personal familiar, de compañero de piso, pareja sentimental o persona con la que convivan.

Se le exige que revele tales relaciones y debería revisar su situación específica con su Director y con el Departamento de Recursos Humanos de PROMARCAS para valorar la naturaleza y extensión de cualquier cosa que pueda concernir y como puede resolverse.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

### **Un allegado suyo trabaja en el sector**

Si su cónyuge, otro miembro de su familia más cercana otra persona allegada trabaja para la competencia o es un competidor o proveedor de PROMARCAS, esta estrecha relación podría llevarle, incluso sin darse cuenta, a comprometer los intereses de PROMARCAS o a dar la apariencia de un conflicto de intereses. En consecuencia, tiene que revisar su situación específica con su director y con el Departamento de Recursos Humanos de PROMARCAS, para apreciar la naturaleza y la extensión de cualquier asunto y que como éste puede ser resuelto.

### **Servicio Político y Público**

PROMARCAS le alienta a participar en la vida cívica de su comunidad. Sin embargo, este servicio puede ponerle en ocasiones en una situación que plantee un conflicto de intereses con PROMARCAS. Según cuál sea su puesto en PROMARCAS en ello le va una ganancia personal, la situación puede exigir que se abstenga de tomar determinadas decisiones.

Independientemente de si se abstiene o no, debe dejar claro que trabaja para PROMARCAS para evitar toda acusación de intentar ocultar su relación con la empresa.

PROMARCAS se abstendrá de hacer aportaciones económicas u ofrecer cualquier tipo de apoyo a un partido, comité o candidato político, salvo en los casos en que la ley lo permita, y sólo tras haber recibido la aprobación del Consejero Delegado.

El empleado no recibirá remuneración alguna por el tiempo dedicado a campañas electorales, ya sea por una candidatura propia o ajena, ni a desempeñar cargos políticos, salvo cuando lo exija la ley. No obstante, sí que podrá pedir

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

tiempo justificado sin sueldo para tales actividades, si sus deberes en PROMARCAS le permiten tomarse ese tiempo y su superior lo aprueba. También puede usar tiempo de sus vacaciones para actividades políticas.

Cuando participe en actividades sociales o se pronuncie públicamente sobre temas públicos o políticos, ponga cuidado en hacerlo a título individual. No hable ni actúe en nombre de PROMARCAS a menos que tenga la autorización expresa de un miembro de la directiva.

### **Contabilidad, Registros Internos y Auditorías.**

PROMARCAS tiene la obligación legal de llevar unos libros de contabilidad que reflejen con fidelidad y exactitud sus actividades financieras y de desarrollar y mantener un sistema de control interno que sea suficiente para dar una garantía razonable de que las transacciones están debidamente autorizadas y registradas. Todos compartimos la responsabilidad de que se cumplan estas obligaciones.

PROMARCAS y diferentes organismos gubernamentales llevan a cabo periódicamente auditorías sobre diversos aspectos de las operaciones de la empresa. No debe facilitar información falsa, engañosa o incompleta a cualquier persona que esté realizando dichas auditorías. Si lo hace, además de enfrentarse a una acción disciplinaria, usted y/o PROMARCAS pueden estar sujetos a responsabilidad civil o penal.

### **Cumplimiento de Leyes y Normativas**

#### **General**

Es norma de PROMARCAS cumplir todas las leyes, normas y regulaciones. PROMARCAS está constituida, y sus acciones registradas, con arreglo a la

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

legislación de Ecuador. En consecuencia, sus operaciones están regidas principalmente por las leyes, normas y regulaciones de Ecuador.

### **Material Sujeto a Derechos de la Propiedad Intelectual**

En la mayoría de los casos, los derechos de propiedad intelectual en trabajos de autoría realizados por los empleados, como por ejemplo manuales y programas informáticos, pasan a ser automáticamente propiedad de PROMARCAS en virtud de la ley. En otros casos, el derecho de propiedad intelectual se concede a PROMARCAS por disposiciones contractuales. La política de PROMARCAS se limita a la reproducción o distribución de materiales con propiedad intelectual dentro de PROMARCAS y sólo a aquellos materiales propiedad de PROMARCAS, o para los que tenga la debida licencia. Para asegurar que el material que no sea propiedad de PROMARCAS cuente con la licencia necesaria, PROMARCAS puede solicitar una licencia al propietario del material antes de permitir que el material entre en cualquier canal de distribución de PROMARCAS, incluido cualquier sistema corporativo de correo electrónico. Si existen dudas sobre la propiedad, deberá consultar con sus superiores antes de distribuir material por cualquier canal de distribución.

### **Relaciones con los Proveedores**

Todos los proveedores deben ser tratados con imparcialidad. Es esencial que los proveedores que compiten para conseguir sus pedidos con PROMARCAS puedan confiar en la integridad de nuestro proceso de selección. Al decidir entre proveedores competidores, hay que sopesar imparcialmente todos los factores. Tanto si el empleado se encuentra en una posición influyente respecto a la toma de decisiones sobre la evaluación o selección de proveedores como si no, no debe ejercer ni intentar ejercer ninguna influencia para conseguir un trato de preferencia para un proveedor determinado. Los proveedores deben ser escogidos

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

de acuerdo con la estrategia de fuentes de aprovisionamiento de PROMARCAS y basándose en la capacidad de un proveedor de cumplir con los requisitos de PROMARCAS, que incluyen calidad, precio, continuidad del suministro, capacidad, fiabilidad y tecnología.

Para impedir cualquier apariencia de parcialidad, los antiguos empleados no podrán, en general, actuar como proveedores o representantes de un proveedor durante un período de un año a partir de la fecha en que dicha persona dejó de ser empleado de PROMARCAS.

### **Evitar Tratos Recíprocos**

Buscar la reciprocidad va contra las normas de PROMARCAS y también podría ser contrario a las leyes. No se puede insinuar ni afirmar a un posible proveedor que la decisión de comprar sus productos o servicios está condicionada por el acuerdo del proveedor de comprar productos o servicios a PROMARCAS o de no comprar productos o servicios a un competidor (o imponer de forma expresa tal obligación de reciprocidad). Para evitar acusaciones de tratos recíprocos, no se le puede decir a un posible cliente que debería comprarle a PROMARCAS ya que PROMARCAS compra productos o servicios de ese cliente. Ello no significa que un cliente de PROMARCAS quede excluido de poder ser proveedor de PROMARCAS. Significa simplemente que la decisión de PROMARCAS de adquirir productos o servicios a un proveedor debe ser tomada independientemente de la decisión del proveedor de adquirir productos y servicios a PROMARCAS. Los acuerdos de permuta, previa aprobación por un miembro de la Dirección General, están permitidos.

### **Relaciones con los Clientes**

PROMARCAS ofrece condiciones adecuadas a cada tipo de cliente. Por ejemplo, los distribuidores, concesionarios y usuarios finales adquieren

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

determinados productos y servicios de PROMARCAS bajo condiciones diferentes. No obstante, dentro de cada categoría, PROMARCAS se esfuerza en realizar sus transacciones de modo tal que todos los clientes que realicen compras en cantidades similares y en condiciones parecidas sean tratados con igualdad.

PROMARCAS compite enérgicamente en licitaciones del gobierno y comerciales. Si las circunstancias exigen modificar los precios o las condiciones de servicio, estas modificaciones deben ser expresamente aprobadas por el nivel adecuado de gestión.

### **Revelación Prematura**

En la mayoría de circunstancias, PROMARCAS no revela ofertas aún no anunciadas (incluidos productos, precios, términos y condiciones) a un cliente o posible cliente que no hayan sido reveladas al público en general. Las excepciones deben ser aprobadas por un miembro de la Dirección General.

### **Veracidad en la Publicidad**

Es norma de PROMARCAS evitar desvirtuar hechos o dar impresiones engañosas en su publicidad, material impreso, muestras o declaraciones públicas. Todas las declaraciones realizadas en apoyo de nuestros productos y servicios deben ser declaraciones verdaderas que puedan ser corroboradas y que sean satisfactorias para una persona razonable.

Además, se debe evitar toda omisión de hechos, énfasis equívoco o la utilización de material ilustrativo que pueda dar una idea errónea al lector, oyente o espectador. No se debe incorporar a ningún mensaje ninguna afirmación, comparación o constatación de hechos que no cuente con pruebas suficientes para corroborarla. Es responsabilidad conjunta del representante del departamento de

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

Comunicación de preparar el mensaje y la persona responsable del área de negocios que se encargue del producto o servicio asegurándose de que todos los hechos sean verdaderos y cuenten con el respaldo adecuado.

### **Relaciones con la Competencia**

#### **Juego limpio**

Si el empleado trabaja en ventas o en una actividad de marketing o de servicio, PROMARCAS espera que compita enérgicamente y con eficacia, y sobre todo limpiamente. No debe obtener ventajas injustas de nadie mediante el uso de la manipulación, ocultación, abusos de información privilegiada, interpretaciones incorrectas de hechos importantes u otras prácticas injustas.

#### **Denigración**

La norma de PROMARCAS es la de vender sus productos y servicios por sus propios méritos, no denigrando a la competencia, sus productos o servicios. Las declaraciones falsas o engañosas y las insinuaciones son inaceptables. No se deben establecer comparaciones que dejen injustamente en mal lugar a la competencia. Una conducta tal sólo llama a la pérdida de respeto por parte de los clientes y a reclamaciones de los competidores.

En pocas palabras, en todas sus gestiones de negocios debe hacer hincapié en las ventajas de los productos y servicios PROMARCAS y cerciorarse de que todas las comparaciones son justas y fieles a la realidad.

### **Contactos de Negocio con la Competencia**

Puesto que muchas empresas mantienen múltiples relaciones con PROMARCAS, el empleado debe ser consciente de que una empresa con la que tiene tratos, tal como un proveedor o un cliente, puede ser también un competidor de PROMARCAS. Estas relaciones exigen una atención especial. Es inevitable que el empleado, otros empleados y competidores de PROMARCAS, de vez en cuando, se encuentren, hablen y asistan a las mismas reuniones del sector o de asociaciones. Estos contactos son en general perfectamente aceptables, siempre y cuando se respeten los requisitos de este Código de conducta.

Los contactos aceptables son los de compras o ventas a otras empresas de nuestro sector, participación en licitaciones conjuntas aprobadas y asistencia a ferias profesionales, organizaciones de normalización y asociaciones comerciales. Pero incluso estos contactos exigen precaución.

En todo contacto con la competencia, no debería hablar de política de precios, términos y condiciones, costes, inventarios, actividades de investigación y desarrollo, planes de marketing o producción, estudios de mercado, capacidad de producción, rendimiento financiero ni otra información confidencial o protegida por propiedad intelectual.

La colaboración o la discusión de estos temas con la competencia puede ser ilegal. Si un competidor los trae a colación, aunque sea de un modo superficial o inocente, el empleado debería objetar, interrumpir la conversación inmediatamente y comunicarle al competidor que no puede tratar estos temas bajo ninguna circunstancia y, si es necesario, abandonar la reunión.

En resumen, desvincúlese a sí mismo y a PROMARCAS de toda participación en cualquier actividad posiblemente ilegal con la competencia; limite su

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

comunicación a lo que es claramente legal y apropiado. Finalmente, informe al departamento Jurídico de PROMARCAS de cualquier incidente relacionado con un tema prohibido tan pronto le sea posible.

### **Información Relativa a Terceros**

#### **Privacidad de datos**

PROMARCAS se compromete al seguimiento responsable de la gestión de datos personales y de las prácticas de protección para todos los datos personales conseguidos de fuentes externas, incluidos clientes, probables clientes, socios de negocios y terceras partes. Los empleados, socios de negocios y proveedores que utilizan y manipulan estos datos en nuestro nombre están obligados a hacerlo acorde con la política de privacidad de datos personales de PROMARCAS.

#### **Obtención de la Información**

En el transcurso normal de los negocios, el empleado puede obtener información relativa a muchas otras organizaciones, incluida la competencia. Ello es normal en la actividad comercial. PROMARCAS reúne de modo razonable dicha información a efectos tales como extender créditos y evaluar a los proveedores. PROMARCAS también acumula información sobre la competencia procedente de fuentes autorizadas a fin de evaluar los méritos relativos de sus propios productos, servicios y procedimientos de marketing.

Existen, sin embargo, límites para los métodos de obtención y uso de la información sobre la competencia, que puede ser adquirida y utilizada. El empleado no debe utilizar métodos ilegales o poco éticos para obtener secretos comerciales de un competidor u otras informaciones de carácter confidencial.

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

PROMARCAS no admite prácticas ilegales para adquirir tal información incluyendo robo, allanamiento, intervención de las líneas telefónicas, y sobornos.

También está prohibida la solicitud o aceptación de datos confidenciales de los empleados de un competidor o de empleados de PROMARCAS que han sido anteriormente empleados de la competencia o de clientes de PROMARCAS. Usted no puede tergiversar para quien trabaja o quien es para obtener información competitiva o utilizar otros para emprender actividades que serían inaceptables si las ejerciera.

Usted no debería examinar información sobre productos o propuestas que hayan sido presentadas a clientes, socios, proveedores o cualquiera que esté marcado como confidencial.

### **Uso de la Información**

La información relativa a otras empresas y a sus empleados debe tratarse con sensibilidad y discreción y no ser revelada a no ser que se haya autorizado o haya un mandato legal. Las demás empresas se preocupan de una forma totalmente lícita de sus reputaciones y de la privacidad de sus empleados. Cuando se utiliza información delicada, ello debe hacerse en el contexto apropiado y sólo deberán hacerse partícipes a aquellos empleados de PROMARCAS que tengan una necesidad legítima de conocer dicha información. Al presentarla, sólo deberá revelarse la identidad de la organización o de los individuos si ello es necesario. Sino es necesario revelar dicha identidad, la información debe presentarse en su conjunto o por otro medio.

### **Información en Posesión de Terceros**

Otras organizaciones, como PROMARCAS, tienen propiedades intelectuales que desean proteger.

Los individuos hacen lo propio. A veces ellos también están dispuestos a revelar información confidencial que poseen con un fin concreto. Si el empleado recibe información confidencial de un tercero, es importante que proceda con cautela a fin de evitar que PROMARCAS sea acusada de apropiación indebida o de abuso en relación a la información confidencial de terceros.

A fin de evitar que PROMARCAS sea acusada de apropiación indebida o abuso de la información confidencial o protegida por la propiedad intelectual de un tercero (ya sea ésta escrita u oral), el empleado debe determinar si realmente dicha información es confidencial o si existen restricciones para su uso. Si la información escrita aparece identificada con los términos secreto comercial, confidencial, protegida por la propiedad intelectual o restringida, o si se tiene cualquier otra razón para pensar que PROMARCAS no podría hacer uso o difundir libremente la información sin restricciones, debe consultarse con el superior o con el departamento Jurídico de PROMARCAS y, si es necesario, consultar al tercero en cuestión.

La misma precaución se aplica a la información oral. Si, antes de entrar en una reunión o conversación, el empleado cree que la información que está a punto de oír podría considerarse confidencial, debe establecer previamente de modo claro y por escrito que no es confidencial y que su uso no está restringido.

No puede recibir información confidencial o información de uso restringido (ya sea escrita u oral) sin el consentimiento previo por escrito de la Dirección General y del departamento Jurídico de PROMARCAS. Asimismo, no se recibirá

## Reingeniería de la empresa Promarcas

---

materialmente la información hasta que los términos de su utilización hayan sido acordados formalmente por escrito por PROMARCAS y el tercero en cuestión. Todo acuerdo de esta naturaleza debe ser objeto de revisión por parte del departamento Jurídico de PROMARCAS. Cuando la información confidencial de un tercero sobre legalmente en su poder, el empleado no podrá utilizarla, copiarla, distribuirla o revelarla a menos que lo haga según los términos de dicho acuerdo.

### **Responsabilidad Social Empresarial**

De forma coherente con su visión y valores y con la observación de las disposiciones de este Código, PROMARCAS se compromete a actuar de forma responsable en la comunidad global. Como empresa y como empleados de PROMARCAS, debemos esforzarnos en trabajar de modo que demuestre el respeto de PROMARCAS hacia los derechos humanos, las condiciones seguras de trabajo, las prácticas empresariales respetuosas con el medio ambiente y de forma coherente con la Declaración de responsabilidad social empresarial de PROMARCAS.

### **Contactos Principales**

Ing. Jacqueline Montalvo Alvarado, Gerente General, 04-2273456, 09-4260786

Ing. Carlos Crespo Zúñiga Gerente Administrativo y de Ventas, 04-2244784, 09-4807075